

Le succès malgré l'incertitude

**La création d'une valeur publique lorsque
les temps changent**

Avant-propos


Nous vivons peut-être l'une des périodes les plus incertaines de notre histoire.

La confiance dans l'établissement n'a jamais été aussi faible, les résultats des élections n'ont jamais été plus imprévisibles et l'instabilité dans les relations internationales n'a jamais été aussi grande. Le fardeau de la dette qui a suivi la crise financière mondiale reste élevé, la croissance des revenus de nombreuses personnes a été nulle ou faible. Il existe une inquiétude face à toute une série de problèmes allant du changement climatique mondial à l'automatisation.

Mais tout n'est pas sombre. Loin de là. Les leaders du monde entier se lèvent pour relever ces défis. Ceux qui réussissent comprennent l'importance de tenir leurs promesses, d'accorder la priorité à une gouvernance forte et efficace et de définir des politiques qui abordent ces problèmes clés et améliorent la vie des citoyens.

Nous ne pouvons jamais garantir la certitude – dans la vie ou en politique. Le travail des dirigeants et des fonctionnaires consiste à apprendre à tenir leurs engagements malgré l'incertitude. Cela signifie des objectifs clairs, un sens de l'orientation assuré, des démonstrations régulières des progrès et un dialogue authentique. Quand tout est bouleversé autour de vous, vous devez vous fier aux fondations solides sous-jacentes.

Les gouvernements du monde entier dépensent de grosses sommes d'argent, qui peuvent être dépensées judicieusement ou gaspillées. Dans le climat mondial actuel, les contribuables, les dirigeants et les fonctionnaires ne peuvent plus se permettre de gaspiller.



Sir Michael Barber
Président et fondateur
Delivery Associates

Le succès malgré l'incertitude

Les gouvernements du monde entier sont confrontés à des grands défis mondiaux.

Ceux-ci comprennent:



Confiance

Le manque de confiance du public dans le gouvernement et les institutions publiques crée un impératif pour un véritable dialogue avec les citoyens.



Données démographiques

Les mouvements de population entraînent de nouvelles pressions et de nouveaux défis dans tous les domaines de la politique publique.



Durabilité

L'évolution de la biodiversité et du climat et son impact sur tous les aspects de la vie quotidienne nécessitent une réponse urgente et coordonnée.



La technologie

Les innovations sont une opportunité énorme d'améliorer des vies, mais les politiques n'ont pas encore rattrapé le rythme du changement.

Ces défis sont interdépendants. Les craintes relatives aux données et à la vie privée ont réduit la confiance, mais les données et la technologie peuvent également faire partie de la solution permettant de reconstruire les relations des gouvernements avec leurs citoyens. De même, les changements démographiques et de durabilité se renforcent mutuellement. Pour toutes ces tendances, le dénominateur commun est l'incertitude.

Les gouvernements devront trouver de nouveaux moyens de relever ces défis. Mais toutes les solutions ne sont pas nouvelles. Il est essentiel de mettre l'accent sur la prestation – définir le succès tôt, définir les priorités sans pitié, mesurer et analyser les progrès et apporter des corrections de cap en temps réel.

Dans les pages qui suivent, nous examinons les travaux d'une sélection de gouvernements qui s'adaptent et donnent des résultats dans un climat d'incertitude. Ce sont des histoires de créativité, de diligence et d'impact qui remettent en question nos perceptions au sujet de ce qu'un bon gouvernement peut faire. Nous espérons que vous tirerez autant d'inspiration en lisant les histoires de ces héros que nous en avons eu à les rencontrer et à travailler avec eux.



Confiance

La confiance accordée aux politiciens et aux institutions publiques a diminué dans le monde entier. Les réseaux sociaux et les « fake news » ont accéléré cette tendance mondiale, et il s'avère difficile de savoir quels faits ou quelles voix il faut croire. Pire encore, la suspicion du public vise souvent les dirigeants élus et les institutions qui devraient être au cœur d'une démocratie saine.

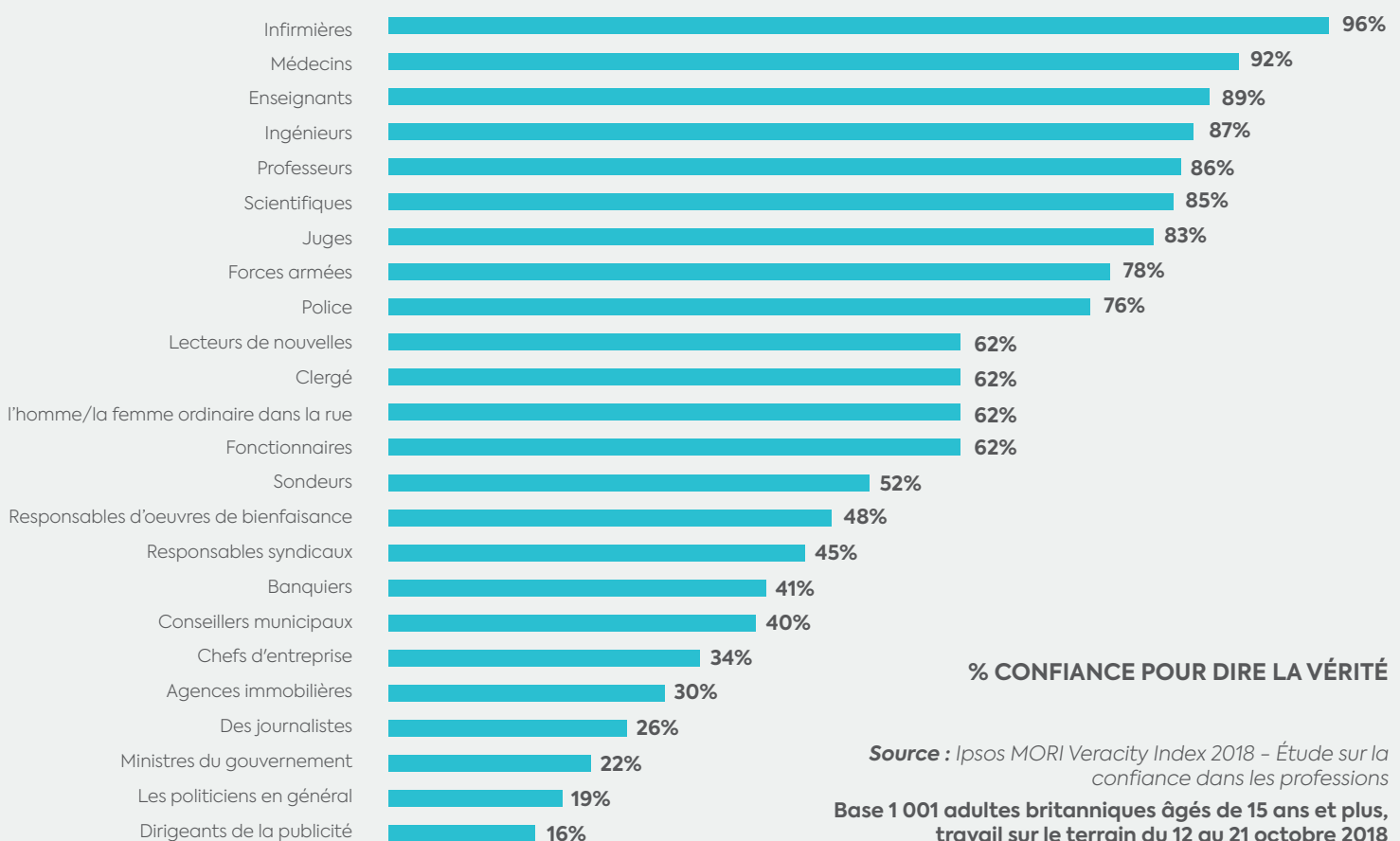
Le public s'attend de plus en plus à ce que les politiciens fassent des promesses en l'air et ne tiennent jamais leurs engagements. Ce cynisme profondément enraciné affecte les élections, les référendums et les interactions quotidiennes entre les institutions gouvernementales et les citoyens. Les retombées sont visibles dans le monde entier.

Dans ce contexte, il n'a jamais été aussi important pour les dirigeants de tenir leurs promesses et de les aligner sur l'objectif moral du gouvernement. L'antidote à la méfiance est la transparence et la responsabilité.

Les politiciens sont considérés comme l'une des professions les moins fiables au Royaume-Uni

Créé en 1983, l'indice Ipsos MORI Veracity est le plus ancien des sondages sur la confiance dans les professions en Grande-Bretagne. Le sondage a systématiquement demandé aux Britanniques leur avis sur le degré de confiance qu'ils accordaient à certaines professions clés de la société. Bien que l'édition de 2018 ait montré une légère amélioration des scores de confiance des politiciens et des ministres par rapport à l'année précédente, elle les classe toujours comme l'une des professions les moins fiables.

« Maintenant, je vais vous lire une liste de différents types de personnes. Pour chacune d'elles, vous me direz si vous leur faites généralement confiance pour dire la vérité, ou pas ? »





Choisissez la confiance comme objectif

La confiance peut être regagnée. Les cultures peuvent changer et elles changent effectivement, tout comme les attitudes. Et un bon gouvernement peut apporter des changements qui amènent les gens à vivre mieux, plus longtemps et plus pleinement.

Reconnaître le problème est la première étape. S'engager à améliorer la confiance en tant qu'objectif spécifique est la deuxième étape. Bien que cela puisse sembler abstrait, la confiance peut être traitée de la même manière que tout autre problème - avec des objectifs clairs et des plans pour les atteindre, des routines pour surveiller les progrès et une résolution continue des problèmes visant à atteindre l'objectif.

Le ministère de l'Intérieur du **Pérou** a créé un bureau de l'intégrité institutionnelle afin de renforcer la confiance dans le gouvernement, en mettant l'accent sur la corruption. Des enquêtes ont montré que les citoyens pensaient que la police du Pérou était l'une des plus corrompues de toutes les institutions publiques du pays.

Pire encore, les Péruviens considéraient que cette corruption n'avait aucune conséquence et que les policiers pouvaient agir en toute impunité. À l'époque, les enquêtes sur la corruption au sein de la police prenaient 40 jours en moyenne. Un statut juridique stipule que les enquêtes doivent être présentées aux procureurs dans un délai de 30 jours. Par conséquent, les enquêtes dépassaient les délais, le travail était perdu et tous les progrès réalisés étaient vains.

Le Bureau s'est vu confier un mandat plus proactif avec du nouveau personnel, des compétences et

une expérience nouvelle et un accent mis sur la réalisation du changement. L'équipe a décomposé la chaîne de livraison pour comprendre les rôles impliqués dans les enquêtes ainsi que les défis et les retards à tous les niveaux. Il s'est avéré que ce n'était pas l'enquête elle-même qui ajoutait les heures et les jours supplémentaires, mais les systèmes et les processus qui s'y rattachent.

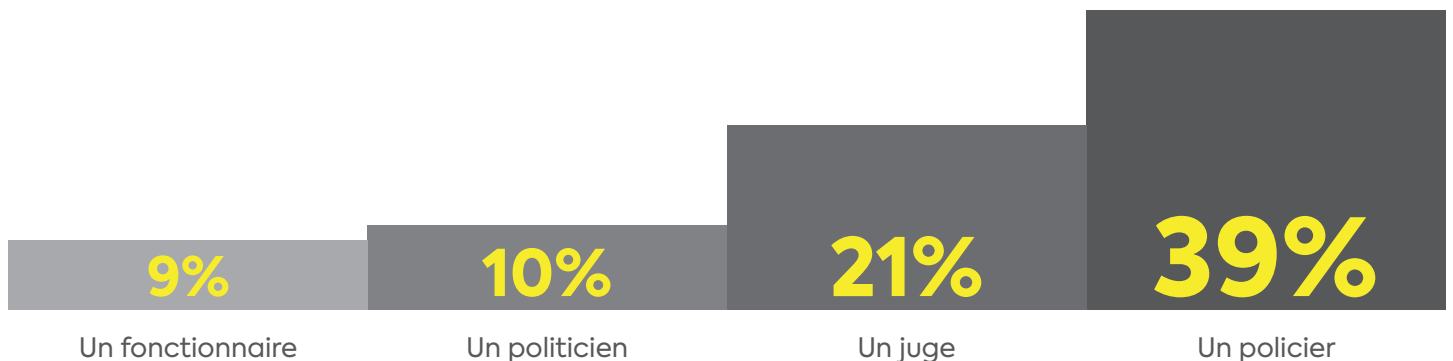
L'une des principales inefficacités identifiées a été l'externalisation de l'impression, ce qui a ajouté des jours supplémentaires au processus et affecté la chaîne de traçabilité. L'équipe a investi dans des imprimantes de plus grande capacité et a réduit de plusieurs jours le processus.

En apportant des modifications à chaque étape du processus, l'équipe a réduit de 50% la durée moyenne des enquêtes. Après les réformes, 100% des nouvelles enquêtes ont été finalisées dans les délais prescrits par la loi.

La police au Pérou considérée comme la profession la plus facile à corrompre

Proetica est la section péruvienne de Transparency International créée en 2002 en tant que première ONG péruvienne à promouvoir spécifiquement la transparence et à mettre en évidence la corruption. Leur dixième enquête nationale sur les perceptions de la corruption au Pérou a révélé que, bien que la perception de la corruption dans la police ait légèrement diminué, la police était toujours considérée comme l'agent public le plus facile à corrompre.

« Selon vous, quels sont les fonctionnaires les plus faciles à corrompre ? »



Source : Enquête nationale de Proetica sur les perceptions de la corruption, septembre 2018. Base - 1314 personnes interrogées



Pensez toujours aux citoyens comme le coeur de votre action

L'engagement des citoyens est crucial lorsque la confiance est faible. En fixant les objectifs et en concevant les services pour les atteindre, les gouvernements doivent garder à l'esprit deux questions : Les citoyens vont-ils s'en soucier ? Et est-ce ce qu'ils veulent ?

Il est essentiel de fixer des objectifs qui mesurent la satisfaction des citoyens. Pour améliorer cette mesure, les gouvernements peuvent engager leurs citoyens dans des tests, des prototypes et la conception d'un parcours centré sur l'utilisateur pour chaque service. L'engagement ne peut pas être une simple consultation en soi, il doit être motivé par une volonté réelle de hiérarchiser et de concevoir la meilleure expérience citoyenne possible. L'intégrité et l'authenticité sont les fondements de la confiance.

En **Nouvelle-Galles du Sud**, l'État le plus peuplé d'Australie, le Premier ministre a défini douze domaines prioritaires pour le gouvernement en 2015. Outre les objectifs en matière de création d'emplois, d'amélioration des résultats en matière d'éducation, de construction de logements et d'investissements en infrastructures, il en existe un consacré à « l'amélioration des services publics ».

Dans le cadre de cette priorité, le gouvernement NSW s'est publiquement engagé à améliorer la satisfaction de la clientèle pour les services clés. L'une des nombreuses façons dont ils intègrent ces données dans la conception de la prestation de services consiste à réaliser un sondage annuel sur la mesure de la satisfaction de la clientèle,

qui recueille les commentaires des citoyens et des entreprises sur 23 services gouvernementaux différents.

Cette approche « le client d'abord » est résumée par le portail « Service NSW » – un point unique pour plus de 850 transactions gouvernementales différentes.

Les réactions des citoyens ont notamment abouti au lancement d'un service de conseil sur le coût de la vie en août 2018. Ce service, qui vise à aider les citoyens à accéder à plus de 70 rabais et économies, a jusqu'à présent vu plus de 22 000 clients lors de rendez-vous en personne, avec une économie moyenne supérieure à 500 dollars.

Indice de satisfaction de la clientèle du gouvernement pour 2018 :

“ L'enquête sur la mesure de la satisfaction de la clientèle fournit une vue globale du service à la clientèle, y compris des scores de base pour la satisfaction de la clientèle dans l'ensemble du gouvernement, qui permettent d'évaluer le succès futur des réformes centrées sur le citoyen. ”

Commissaire au service clientèle de la Nouvelle-Galles du Sud



78.9/100
pour les
consommateurs



78.2/100
pour les
entreprises



Rappelez-vous à qui appartient l'argent que vous dépensez

À l'ère du scepticisme, les gouvernements doivent donner la priorité à la concrétisation des promesses politiques. L'argent des contribuables devrait être dépensé pour des résultats que les citoyens voient et ressentent dans leur vie quotidienne.

Cela signifie essentiellement accroître la productivité du secteur public. Les citoyens méritent de savoir que chaque dollar d'impôt est destiné à obtenir la plus grande valeur possible pour eux-mêmes, leur famille et le pays tout entier.

Concrètement, cela signifie aligner les dépenses sur les résultats que vous souhaitez obtenir pour les citoyens, suivre le retour sur investissement et en rendre compte aux contribuables.

Au **Royaume - Uni**, le gouvernement a annoncé qu'il mettrait en place un cadre de valorisation publique afin d'améliorer la prestation des services publics.

Le Trésor britannique a reconnu le défi constant d'évaluer, de mesurer et d'améliorer la productivité du gouvernement. Le cadre de valorisation publique a donc été développé en tant qu'outil pour définir et évaluer la manière dont les fonds publics sont dépensés afin de produire des résultats concrets pour les citoyens. Il aborde également des problèmes plus profonds et plus systémiques, y compris la culture interne autour des dépenses.

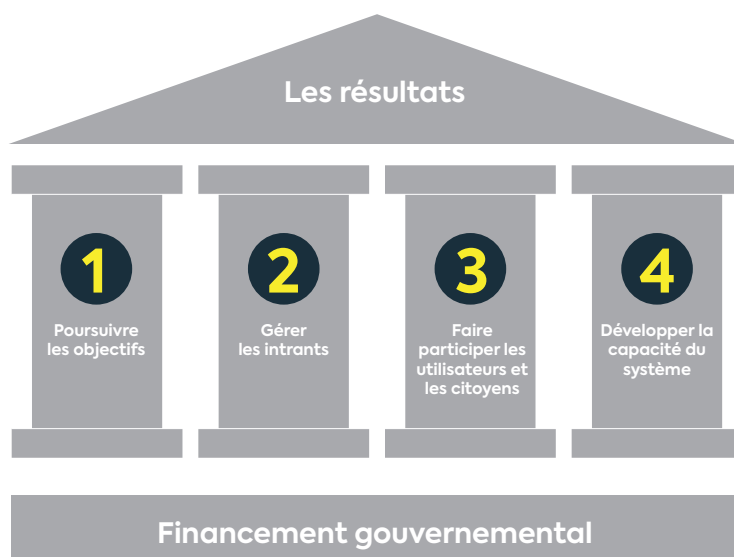
Comme dans de nombreux pays, la relation traditionnelle entre les départements des dépenses et le centre fiscal du Royaume-Uni a été caractérisée par une focalisation sur les intrants de négociation plutôt que sur les résultats. Les ministres ont tendance à être jugés de manière

positive pour avoir négocié un budget et des effectifs importants pour leur département, et l'argent est rarement restitué. Il y avait peu de récompense pour l'innovation ou pour dépenser moins.

Le cadre ne recommande pas un contrôle moindre des intrants, mais une définition plus complète de la valeur publique qui met l'accent sur les objectifs à moyen terme, la légitimité auprès des contribuables et l'engagement des utilisateurs finaux. Cela souligne également l'importance de l'intendance - l'idée que les fonctionnaires devraient quitter les institutions mieux qu'ils ne les aient trouvées.

Après un projet pilote réussi, tous les ministères du Royaume-Uni vont maintenant rendre compte de leurs performances par rapport au Cadre dans leurs plans, et ce sera un facteur clé dans les affectations budgétaires lors des examens des dépenses du Trésor.

Cadre de valeur publique



“ Le cadre et cette nouvelle approche offrent une occasion importante de réfléchir différemment aux performances et de mieux comprendre le processus de transformation des intrants en résultats pour les services publics. ”

Rt Hon Elizabeth Truss MP Secrétaire en chef du Trésor (mars 2019)



Démographie

Les changements démographiques posent toute une série de défis aux dirigeants politiques.

Le développement économique et les taux de mortalité plus faibles dans les pays à faible revenu ont eu pour résultat une population plus jeune, en croissance rapide et de plus en plus urbaine. Les services gouvernementaux ont du mal à suivre. En revanche, de nombreux pays de l'OCDE s'adaptent à la situation économique liée au soutien d'une population vieillissante.

Mais la situation mondiale est claire : les changements démographiques posent de nouveaux défis à tous. Au cours des soixante-dix dernières années, la population mondiale a triplé et les Nations Unies prévoient que ce chiffre pourrait atteindre 11 milliards au début du siècle prochain. Plus de la moitié de la population mondiale vit désormais dans des villes, ce nombre devant atteindre 68% d'ici 2050. Ces tendances continuent de faire pression sur les ressources et d'exiger des réponses novatrices de la part des gouvernements qui les attribuent.



2 milliards

d'augmentation de la population urbaine mondiale d'ici **2050**

9 pays représenteront la moitié de cette croissance projetée



43 méga-
poles

avec plus de 10 millions d'habitants prévus d'ici **2030**

Âge moyen

40 ans - Royaume-Uni

16 ans - Ouganda

Taux de fécondité

1,5 au Canada

5,0 en Tanzanie

Entre 2010 et 2020 : **14** pays avec flux nets de plus **1m** de migrants



Utilisez les données pour mieux comprendre la réalité

Comprendre les subtilités de la taille, de la répartition et de la composition d'une population est la clé d'un gouvernement efficace.

Les tendances macroéconomiques se développant lentement et progressivement, elles nécessitent donc une vision à long terme, mais également un examen constant des facteurs complexes qui influent sur la démographie, notamment le développement économique, le changement climatique, les catastrophes naturelles, les conflits et, bien entendu, les politiques gouvernementales.

Les responsables de la ville d'**Asunción (Paraguay)** l'appelaient « une ville sans chiffres ». Il n'y avait pas eu de recensement depuis quinze ans et les décisions d'allocation budgétaire étaient prises selon des tendances historiques plutôt que selon les données actuelles sur la composition et les besoins de la population.

Sans cette vision et ces informations, en particulier sur les citoyens vulnérables tels que les personnes âgées, les personnes handicapées et les minorités visibles, le gouvernement ne savait pas combien de personnes avaient besoin de services, quel type de services était nécessaire ou comment améliorer la prestation des services.

Animée par l'objectif de « rendre visibles les citoyens invisibles », la municipalité pilote actuellement un modèle participatif pour identifier les besoins et les demandes des citoyens. En particulier, ils accordent la priorité à l'utilisation des données afin de garantir que les citoyens les plus vulnérables aient accès au système de protection sociale de la ville.

Pour ce faire, ils ont interrogé 10 000 citoyens et rassemblé des données pertinentes sur les populations vulnérables. Cela a impliqué beaucoup de travail pour identifier les communautés en grande partie sans papiers et vivant dans des bidonvilles dans des zones à risque souvent touchées par les inondations.

Grâce à une combinaison d'engagement et de données solides, l'hôtel de ville identifiera les personnes les plus vulnérables et les mettra en correspondance avec des programmes de soutien pertinents. Dans les années à venir, cette nouvelle approche devrait améliorer l'inclusion sociale et la valeur de l'investissement public.

Une histoire similaire se déroule dans la ville d'**Estación Central (Chili)**.

Le Chili a connu une augmentation de l'immigration de

232% entre 2014 et 2017 – parmi les plus grandes de la région. Estación Central a le troisième plus grand groupe d'immigrants dans sa grande région métropolitaine, les immigrants représentant un habitant sur cinq des 150 000. Ces nouveaux immigrants sont souvent en marge des opportunités économiques et éducatives.

Pour relever ce défi, la municipalité adopte une approche proactive et donne la priorité à l'engagement et à l'intégration des citoyens. Le projet RedGlocal est géré par l'Agence pour l'entrepreneuriat de la ville, soutenu par un groupe consultatif d'universités locales, et il vise à fournir un guichet unique personnalisé pour les migrants.

De nouveaux services ont été mis en place pour mettre les migrants en contact avec des opportunités d'emploi, notamment des options de formation et d'acquisition de compétences, des conseils pour accéder au marché du travail local et la mise en place d'un programme d'accélération d'un an pour les entrepreneurs étrangers souhaitant créer de nouvelles entreprises.

Les premiers résultats sont positifs. Entre janvier et mai 2019, soixante-dix immigrants ont été associés à des opportunités d'emploi et vingt-cinq entrepreneurs bénéficient d'un soutien juridique et commercial pour lancer ou développer leurs petites entreprises. La ville a maintenant des projets ambitieux visant à étendre les services aux groupes d'immigrants et à donner l'exemple en matière de diversité et d'inclusion dans la région.

Les innovations et les efforts d'Estación Central et d'Asunción ont été récompensés par le Bloomberg Philanthropies Mayors Challenge – le concours d'un an qui met au défi les dirigeants municipaux de découvrir et de tester des idées audacieuses et inventives pour faire face aux problèmes les plus difficiles auxquels les villes sont confrontées aujourd'hui. Les deux villes ont été finalistes du Mayors Challenge 2016 et ont reçu une subvention pour poursuivre leur travail.

Chili
232%

augmentation de
l'immigration entre
2014 et 2017

Estación Central

21%

de ses résidents sont
des immigrants

“ Nous devons comprendre que le Chili a changé et a une nouvelle réalité. Si nous ne considérons pas cette nouvelle réalité, nous ferons face à un coût élevé pour le pays à l'avenir. L'intégration économique des migrants est aujourd'hui urgente. Il nous appartient de les aider à sortir de la précarité dans laquelle ils se trouvent. ”

Rodrigo Delgado, maire de Estación Central



Engagez la chaîne d'exécution

Lorsqu'un défi est complexe, il est souvent impossible à relever sans un grand nombre d'intervenants qui comprennent les objectifs, soutiennent l'approche et finissent par aller dans la même direction.

Cela commence au centre du gouvernement avec l'équipe autour d'un leader, mais s'étend rapidement à différents ministères, niveaux de gouvernement, organismes publics, entrepreneurs, fournisseurs – et bien sûr, aux utilisateurs finaux et au grand public. En bref, les gouvernements doivent comprendre et travailler tout au long de la chaîne de distribution pour réussir.

En Afrique du Sud, le gouvernement de la **province du Gauteng** s'est engagé à réformer la politique du logement dans la région, en s'attaquant à certains des effets à long terme de la législation de l'ère de l'apartheid sur l'accession à la propriété et au logement.

Il y a une pénurie de logements dans toute la province et un désir d'améliorer l'intégration et l'inégalité spatiale. Auparavant, les maisons étaient livrées en silos et en petit nombre, dans de nombreux endroits différents, souvent loin des opportunités d'emploi et des infrastructures.

Pour s'attaquer à ce problème complexe, le gouvernement provincial a mis en place plusieurs programmes à grande échelle. Cela comprend la cession de terrains et de bâtiments provinciaux pour la construction de maisons, ainsi que des investissements dans le logement abordable dans de nouveaux ensembles de logements de masse dans la province.

Dans le cadre de ce travail, une action spécifique a été entreprise pour fournir des titres de propriété à ceux qui ont reçu un logement mais ne jouissent pas des droits légaux qui s'y rattachent. Il s'agit de transférer la propriété de biens à des locataires auxquels on avait précédemment refusé la propriété, ainsi que de fournir un logement à ceux qui avaient été forcés de quitter leur propriété avant 1994.

Le traitement des injustices historiques a été un

processus long et compliqué, qui a nécessité la participation de l'ensemble du système, du gouvernement national aux services de planification, en passant par les maires, les municipalités et les gouvernements provinciaux.

Afin de s'attaquer spécifiquement à l'arriéré dans les titres de propriété, le gouvernement a mis en place des séances de résolution de problèmes structurées et régulières avec un éventail de parties prenantes afin d'identifier les blocages et de mettre en œuvre des solutions facilitant des gains rapides. Grâce à la collaboration des parties prenantes, les problèmes internes liés aux signataires et aux certificats ont été résolus et l'équipe a commencé à travailler avec les transporteurs pour accélérer le traitement des problèmes de procuration dans divers bureaux de la municipalité de la région.

Le gouvernement a également tenu à présenter de manière visible et régulière les titres de propriété aux membres de la communauté, contribuant ainsi à la mise en œuvre tout en impliquant activement les communautés affectées. Cela incluait « Title Deed Friday », où le Premier ministre, David Makhura, s'est rendu personnellement dans les communautés pour remettre des milliers de titres de propriété au cours du dernier trimestre de 2018.

À la suite de ces interventions, l'arriéré a commencé à se résorber et des progrès ont été accomplis pour atteindre l'objectif.

“ La remise des titres de propriété représente un moment de fierté pour l'ensemble de la province. Nous nous sommes engagés à réparer les injustices en transférant la propriété des biens aux locataires auxquels avait précédemment été refusée la propriété. ”

David Makhura, Premier ministre du Gauteng



Croyez en votre objectif

Lorsque l'autorité supérieure est personnellement intéressée, investie et engagée dans la mise en œuvre, le succès est plus probable.

Les politiciens doivent clairement définir leurs aspirations et ce qu'ils souhaitent réaliser pour les citoyens, mais les belles paroles ne suffisent pas. Une priorité n'est pas nécessairement une priorité si les dirigeants ne sont pas prêts à investir leur temps, leurs efforts, leur attention et leur capital politique pour y parvenir.

Aux **Bahamas**, le Premier ministre Hubert Minnis mène un ambitieux projet de transformation à Over-the-Hill, un quartier résidentiel de la capitale, Nassau. Autrefois une communauté florissante, la situation socio-économique de la localité s'est peu à peu détériorée et c'est aujourd'hui l'une des régions les plus pauvres dans le pays avec le plus haut taux de criminalité. Le quartier souffre d'installations communautaires délabrées, de logements insuffisants, d'un manque d'infrastructures de base, y compris des réseaux d'assainissement et de plomberie, d'une prévalence élevée de violences liées aux bandes organisées et d'un chômage généralisé.

En 2014, Dr Minnis a présenté une vision en vue d'améliorer la communauté d'Over-the-Hill et à la restituer à son « âge d'or ». En tant qu'ancien résident de la localité, c'était un élément clé de son manifeste pendant les élections et il est donc devenu l'une des six priorités clés du premier ministre lorsqu'il a été élu en 2017.

L'Initiative de Partenariat pour le Développement Communautaire d'Over-the-Hill a été lancée officiellement en mai 2018 et le gouvernement a engagé 5 millions de dollars par an du budget national pour la financer. Le projet et son progrès sont gérés et suivis par l'unité de mise en œuvre du Premier ministre.

Reposant sur six piliers clés, le projet de régénération à long terme s'articule d'un large volet d'initiatives allant de la restauration de parcs, à l'embauche de nouveaux policiers, à l'installation de branchements sanitaires et hydrauliques, en passant par l'installation Wi-Fi et des allègements fiscaux pour les entreprises.

Un projet de cette ampleur nécessite l'engagement et la focalisation de plusieurs ministères et parties prenantes. Pour en assurer la réalisation, le Premier ministre est à la fois le porte-parole public et privé du projet. Il a assisté à des réunions communautaires, a mobilisé de fonds du secteur privé et a livré de nombreux discours nationaux et internationaux sur l'importance du projet.

Des bilans de performance réguliers sur les progrès couvrent tous les éléments du projet et sont présidées par le Premier ministre lui-même. Il supervise autant les détails et la mise en œuvre comme il présente la vision et l'ambition.

Après seulement un an de mise en œuvre, le projet a déjà enregistré quelques progrès : deux parcs ont été rénovés, la construction du plus grand nouveau parc est achevée à 80% et le taux de criminalité a baissé dans la zone.

Le district d'Over-the-Hill souffre d'un manque d'infrastructures et de services publics de base

	Bain Town	Centreville	Grants Town
Pas d'électricité	10.6%	7.2%	6.3%
Pas de ligne téléphonique fixe	37.6%	33.0%	26.9%
Pas d'Internet	43.3%	36.8%	56.5%
Pas d'eau à la maison	20.3%	14.4%	15.6%

Source : Livre blanc Over-the-Hill (Le quartier Over-the-Hill est composé de trois zones principales : Bain-town, Centreville et Grants Town)

“ Nous pouvons transformer nos communautés des quartiers défavorisés d'une manière dont nous n'avons pu que rêver. Je dirige un gouvernement qui continuera à fournir des récompenses aux résidents et aux entreprises qui participent de manière significative à notre programme de revitalisation communautaire. Si nous voulons changer leur vie, nous devons commencer par changer leur environnement. Ensemble, nous construirons des Bahamas meilleurs pour tous. ”

Le député. Dr. Hubert A. Minnis



Durabilité

Avec 7,7 milliards d'habitants, le besoin de nourrir, habiller, loger et fournir de l'énergie à tous a mis à rude épreuve les ressources naturelles de la planète.

Chaque gouvernement doit trouver un équilibre entre les besoins des citoyens d'aujourd'hui et ceux des générations futures. Ce compromis se manifeste surtout dans les domaines de l'environnement et des changements climatiques, où la protection de l'avenir exige des sacrifices collectifs dans le présent.

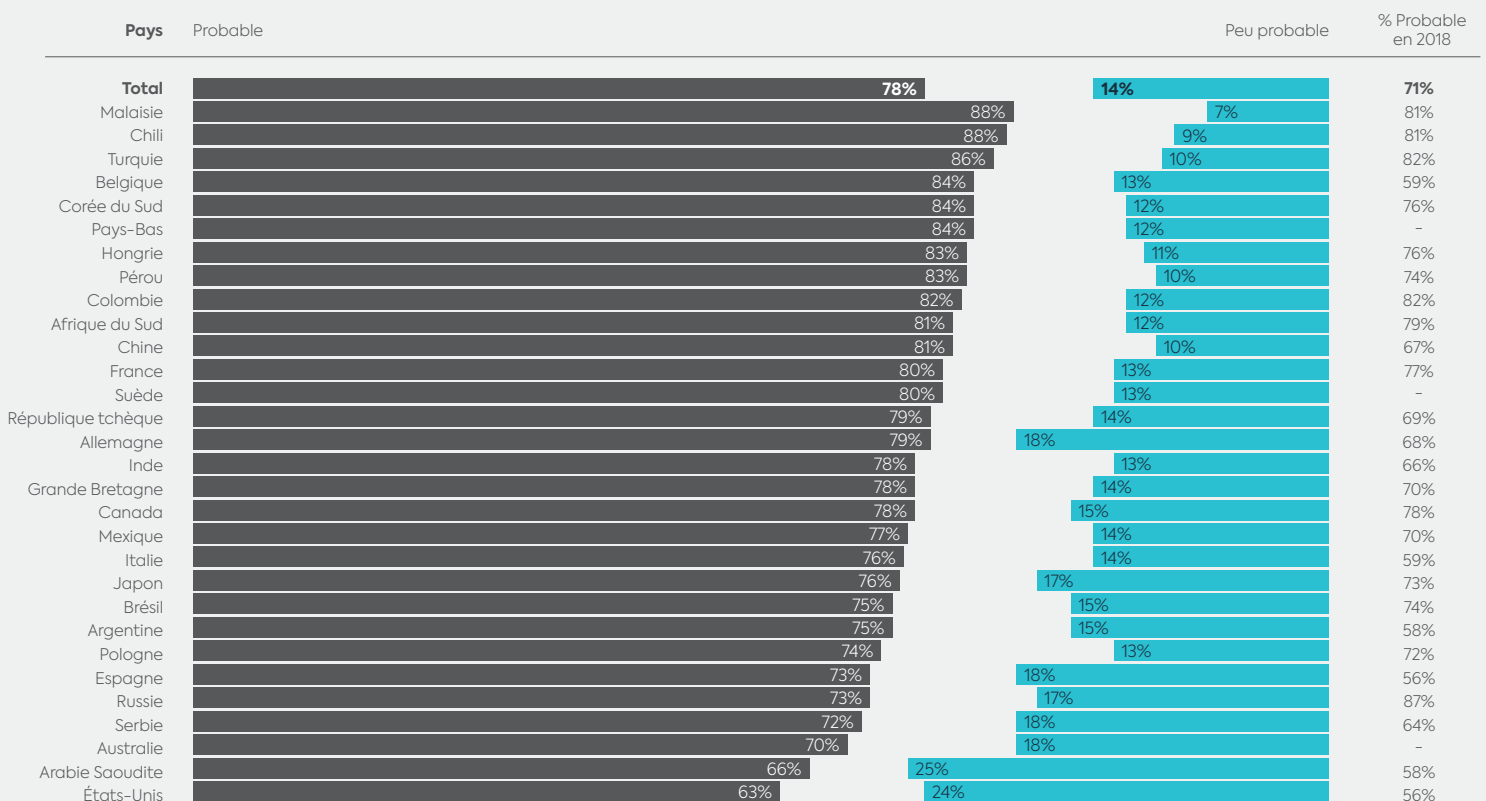
Les dirigeants et les concepteurs des politiques sont de plus en plus conscients de ce défi. Un consensus scientifique a donné naissance à l'Accord de Paris sur le climat, mais la question a maintenant trouvé sa place dans le débat politique dominant. L'opinion publique sur le climat évolue vers une plus grande prise de conscience à mesure que les effets du changement climatique se font ressentir de plus près. Et les citoyens commencent à se soucier davantage des problèmes environnementaux qui les affectent au quotidien, comme la pollution de l'air, les déchets et le recyclage.

Les citoyens comptent sur leurs gouvernements pour qu'ils prennent des mesures et prennent les rênes, tout en préservant la prospérité et en améliorant l'équité. Le défi pour les dirigeants est de trouver le moyen d'intégrer la durabilité dans l'ensemble du gouvernement, à mettre en œuvre des politiques à la hauteur de l'ampleur et à atteindre des résultats concrets qui bénéficieront tous, aujourd'hui comme demain.

Les citoyens croient que les températures mondiales vont augmenter

Ipsos MORI a interrogé plus de **20 000** adultes de **31** pays sur leurs prévisions pour 2019, notamment sur leur vision de l'augmentation des températures mondiales. En moyenne, **78%** pensait que cette augmentation était probable, soit une hausse par rapport aux **71%** de l'année précédente.

« Pour chacun des éléments suivants, indiquez-moi, s'il vous plaît, quelle serait la probabilité, d'après vous, que cela se produise ou non. Les températures mondiales moyennes augmentent... »



Source : Enquête Ipsos MORI Global Advisor Wave concernant les prévisions pour 2019. Base : 21 141 adultes âgés de 16 à 64 ans. L'enquête a été menée dans 31 pays du monde via le système de panel en ligne d'Ipsos. Au total, 21 141 entretiens ont été menés du 21 décembre au 9 janvier auprès d'adultes âgés de 18 à 64 ans aux États-Unis et au Canada, et de 16 à 64 ans dans tous les autres pays.



Raccourcissez les échéances et définissez les priorités

Un enjeu à long terme tel que le changement climatique paraît moins pressant pour les dirigeants, moins ressentie par les électeurs et plus accablant pour les deux. Mais la science est évidente et indique une période d'action qui se termine.

Il est plus facile de s'engager sur des objectifs ambitieux à long échéance – de nombreux gouvernements ont souscrit des objectifs climatiques à l'horizon de 2040 ou 2050 – mais il est plus difficile de savoir par où commencer à court échéance. Cultiver un sentiment d'urgence est difficile lorsque l'échéance est lointaine de plusieurs décennies.

La solution est de rendre les échéances et les priorités plus pressantes. Dans le domaine de la durabilité, cela signifie définir des trajectoires à court échéance vers des cibles à plus long échéance et relier le travail à des enjeux plus pressants tels que la santé publique, la résilience, les investissements dans les transports publics et la stabilité économique.

Reconnaissant que les villes sont responsables de plus de 70% des émissions de carbone dans le monde, le **Bloomberg American Cities Climate Challenge** a été créé avec un investissement de 70 millions de dollars destiné à renforcer le travail déjà effectué par les maires des États-Unis et pour appuyer les villes dans leurs luttes contre le changement climatique.

Le projet appuie le travail de 25 villes américaines et est délibérément structuré comme un projet accéléré de deux ans avec une date cible à l'horizon 2020 pour encourager l'urgence, le rythme et la mise en œuvre immédiate. Il incite les villes à se focaliser en ramenant l'ambition mondiale au niveau de la ville et en appuyant des projets concrets et innovants dans deux des secteurs qui génèrent le plus d'émissions : les bâtiments et les transports.

Les 25 villes gagnantes ont été choisies pour leurs plans novateurs, axés sur les résultats et à plus grand impact, qui non seulement réduisent les émissions, mais améliorent également la vie des citoyens en investissant dans la santé publique, le développement économique et la qualité de la vie.

Ceux-ci comprennent :

Albuquerque – développera un site d'énergie solaire pour desservir les activités publiques de la ville d'Albuquerque et s'emploiera à utiliser à 100% de l'énergie produite à partir de ressources renouvelables d'ici 2030.

Honolulu – les plans comprennent l'ouverture des 10 premiers miles d'un système de transport ferroviaire automatisé sur rail électrique de 21 miles à Honolulu, la création d'une zone de transport sans émission dans les corridors routiers les plus congestionnés de l'État et l'augmentation du système de vélo en libre-service, de micromobilités et de bus électriques sur ces corridors routiers.

Saint Paul – investissement dans 35 bornes de recharge de véhicules électriques, dans le but d'amener 90% des habitants à 10 minutes à pied de 4 options de mobilité à propulsion humaine, électrique ou à faibles émissions de carbone d'ici 2025.

Cincinnati – installation d'un système de génération d'énergie renouvelable à grande échelle pour alimenter les opérations municipales.

Chicago – offrira une formation actualisée à tous les inspecteurs de bâtiments pour mieux appliquer le code de l'énergie et elle reconstruit des intersections et carrefours pour créer des couloirs de bus prioritaires.

“ Nous nous sommes engagés à créer une communauté mondiale du XXI^e siècle qui fonctionne pour nous tous. Nous sommes ravis de collaborer au projet American Cities Climate Challenge de Bloomberg Philanthropies afin d'accroître notre capacité de production de solutions énergétiques et de transport plus propres et plus économiques, qui profitent à notre ville et à nos régions. ”

Saint Paul, maire Melvin Carter



Trouver de nouvelles manières de changer les comportements existants

Un monde durable dépend non seulement de l' action gouvernementale, mais également d'un changement de comportement à grande échelle des citoyens. C'est notamment le cas dans les choix que font les gens en matière d'élimination des déchets, de consommation d'énergie et de transport.

Les gouvernements et les dirigeants du monde entier recherchent de plus en plus des moyens innovateurs pour parvenir à ce genre de changement, en utilisant une combinaison d'incitations et de coup de pouce comportementaux afin d'aider les citoyens à améliorer leur vie.

En **Nouvelle-Galles du Sud**, le Premier ministre a identifié la « préservation de la propreté de notre environnement » comme l'une de ses principales priorités. Les déchets avaient un impact nuisible sur les voies navigables et les écosystèmes et les rétroactions des citoyens en ont fait une préoccupation majeure, la recherche montrant que 90% des habitants de NSW la perçoivent comme un problème important pour l'État.

Le premier ministre s'est fixé l'objectif ambitieux de réduire de 40% le volume des déchets d'ici 2020 – un objectif réalisable mais ambitieux.

L'un des programmes mis en place par le gouvernement pour atteindre cet objectif est le système de dépôt de conteneurs consignés 'Return and Earn' (Rendez et Gagnez). Dans le cadre de ce programme, les citoyens ont la possibilité de rapporter des conteneurs de boisson sur des centaines de sites et de se faire rembourser 10 cents par conteneur.

Au cours de sa première année d'activité, 1 milliard de conteneurs de boissons éligibles ont été collectés dans le cadre du programme « Return and Earn », 90% des utilisateurs ayant déclaré qu'ils le réutiliseraient et 81% indiquant qu'ils le recommanderaient aux d'autres.

Les plus récentes données de 2017-2018 révèlent que NSW est en voie d'atteindre l'objectif du premier ministre, le volume de déchets dans l'environnement ayant diminué de 37% depuis 2013-2014.

De même, à **Durham, en Caroline du Nord**, la ville a reçu une subvention d'un million de dollars de la part du Bloomberg Philanthropies US Mayors Challenge pour son idée novatrice d'utiliser des programmes de changement de comportement et d'incitation visant à modifier les attitudes à l'égard de la conduite.

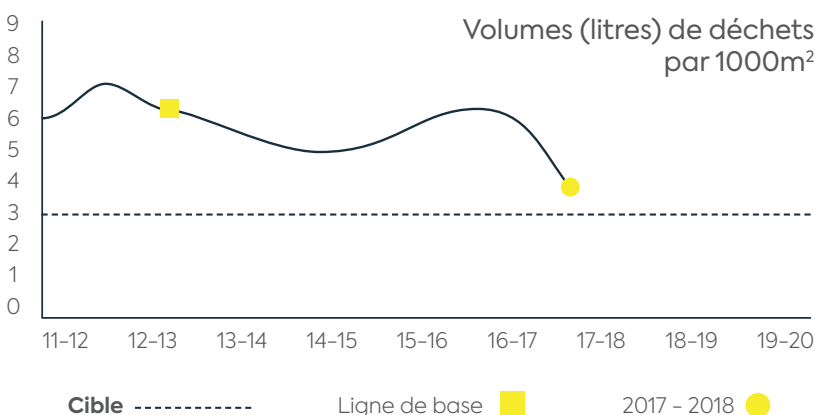
Les fonds seront utilisés au cours des trois prochaines années pour essayer de réduire de 5% la conduite en solo dans le centre-ville dans l'ensemble de la population de la ville. L'objectif de Durham est de soulager un problème immédiat de capacité de stationnement, mais cela aura également des impacts environnementaux et sociaux plus étendus, notamment en réduisant la congestion et les émissions et en améliorant la qualité de l'air.

Les autorités municipales ont accordé la priorité à la compréhension des comportements sous-jacents des navetteurs et des facteurs incitatif du changement, ainsi qu'au appui et aux informations nécessaires pour faire réorienter les choix. En collaborant avec le Center for Advanced Hindsight, un institut de recherche en économie des comportements de l'Université Duke, l'équipe expérimente divers moyens de motiver les navetteurs à ne pas prendre la voiture seules. Il s'agit notamment du prix à gagner à la loterie pour avoir pris le bus pour se rendre en ville, des solutions de covoiturage, différentes structures de tarification du stationnement et des services de planification personnalisée des déplacements.

Au cours du pilotage, l'équipe a constaté une augmentation de 19% du nombre de personnes déclarant avoir utilisé un mode de transport alternatif au moins une fois au cours de la période d'étude de 5 semaines en combinant un outil de planification d'itinéraires personnalisé avec une loterie hebdomadaire gratuite de billets d'autobus.

Grâce à cette idée, la ville a remporté un million de dollars dans le cadre du Bloomberg Philanthropies' U.S. Mayors Challenge, qui sera utilisé au cours des trois prochaines années pour tenter de capitaliser ce succès et réduire de 5% les déplacements individuels dans la ville.

NSW s'est fixé un objectif ambitieux de réduire de 40% le volume des déchets



Source : Keep Australia Beautiful, Indice national de déchets

“ La réduction des déchets est un élément clé de la propreté de notre environnement. Les débris nous touchent tous, ils nuisent à notre environnement naturel et réduisent les commodités de nos communautés. ”

Priorités du Premier ministre de NSW



La technologie

La technologie est en train de changer tous les aspects de la vie publique et privée. Des drones délivrant des vaccins dans les zones rurales africaines aux applications mobiles permettant un accès instantané aux services, la technologie peut transformer la manière dont les gouvernements offrent des services aux citoyens.

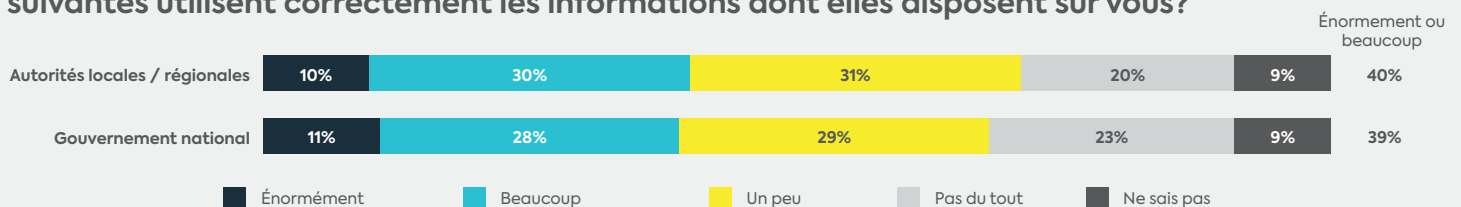
Cependant, la technologie perturbe également. Les inquiétudes sont fondées – en particulier les conséquences sur la vie privée, la sécurité et l'automatisation de la main-d'œuvre créent une nouvelle série de problèmes que le gouvernement doit résoudre. Le paradoxe, c'est que le gouvernement doit devenir plus apte à utiliser la technologie pour relever ces défis. En particulier, des données en temps réel et le discernement sur les expériences des citoyens constituent un atout essentiel qui mérite l'investissement public.

Si bien exploitée, la technologie aide un gouvernement à bien connaître son propre impact.

La confiance et la connaissance de l'utilisation des données par le gouvernement sont faibles

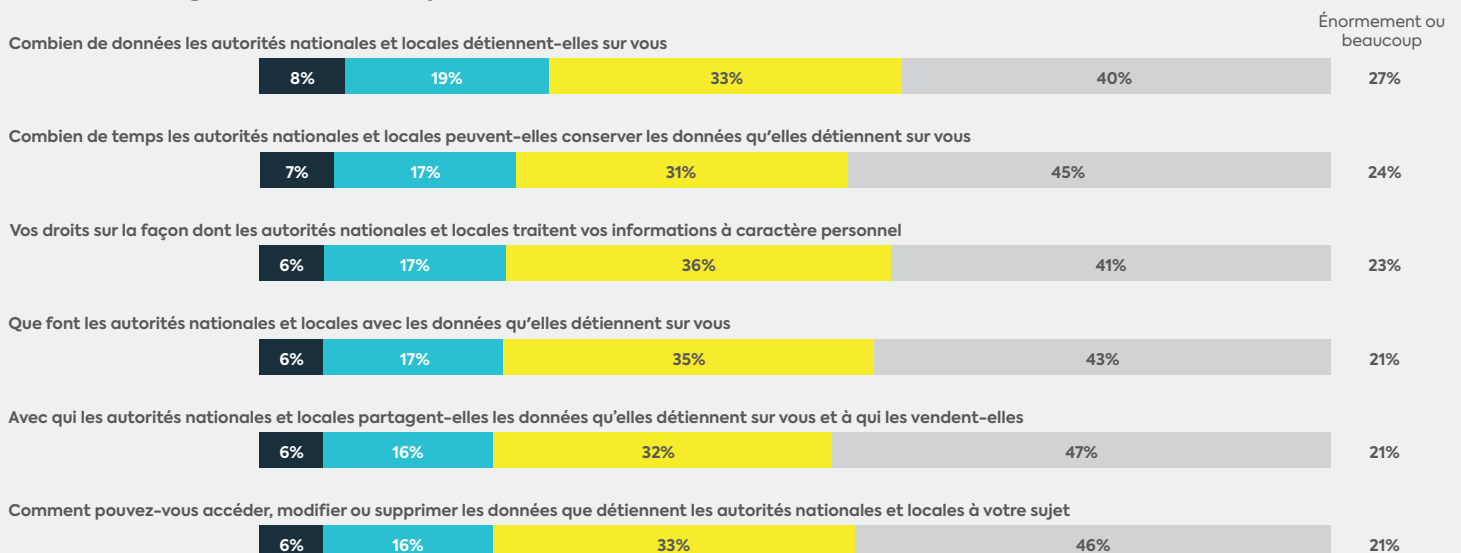
Dans la plupart des pays interrogés par Ipsos, les citoyens ont tendance à ne pas croire que les entreprises et les gouvernements utilisent les informations dont ils disposent à leur sujet « de la bonne manière ». En moyenne, seule une minorité de citoyens fait confiance à leur gouvernement national (39%) concernant leurs données personnelles. En outre, la plupart des adultes interrogés à travers le monde ignorait tout ou n'avait que peu de connaissance sur la quantité de données personnelles détenues par les gouvernements et la manière dont ils les utilisent.

Dans quelle mesure, le cas échéant, avez-vous personnellement la conviction que les personnes suivantes utilisent correctement les informations dont elles disposent sur vous ?



Source : Etude Ipsos-World Economic Forum : Citoyens du monde et confidentialité des données 2019. Base : 18 813 adultes âgés de 16 à 64 ans en Argentine, Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chili, France, Allemagne, Grande-Bretagne, Hongrie, Inde, Italie, Japon, Malaisie, Mexique, Pérou, Pologne, Russie, Afrique du Sud, Corée du Sud, Espagne, Suède, Turquie, États-Unis. Octobre-novembre 2018.

De manière générale, dans quelle mesure êtes-vous au courant de chacun des éléments suivants...



Source : Etude Ipsos-World Economic Forum : Citoyens du monde et confidentialité des données 2019. Base : 17 304 adultes âgés de 16 à 64 ans, Argentine, Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chili, France, Allemagne, Grande Bretagne, Hongrie, Inde, Italie, Japon, Malaisie, Mexique, Pérou, Pologne, Russie, Afrique du Sud, Corée du Sud, Espagne, Suède, Turquie, États-Unis. Octobre-novembre 2018.



Utilisez la technologie comme un outil réciproque

Les citoyens constatent déjà la numérisation d'un nombre croissant de services publics, que ce soit le dépôt des déclarations d'impôt en ligne ou les applications de suivi en temps réel des données gouvernementales. Cela rend l'accès aux services plus facile, moins cher et plus rapide.

Toutefois, le potentiel va au-delà du simple fait de traiter les citoyens comme des bénéficiaires passifs de services. La véritable opportunité réside dans la transformation complète de leurs relations avec le gouvernement.

L'utilisation de la technologie pour créer un véritable dialogue réciproque avec les citoyens permettra de concevoir un programme davantage centré sur l'utilisateur et l'obtention de meilleurs résultats. Il est tout aussi important d'établir un nouveau partenariat entre les gouvernements et les citoyens qu'ils servent - un partenariat qui pourrait se caractériser par la confiance, la réactivité et le respect mutuel.

Au Mexique, la ville de **Guadalajara** a lutté contre un système de planification et de permis corrompu. Précédemment, des permis étaient accordés sur une base discrétionnaire pour la propriété de terrains et la construction de bâtiments. Cela avait inévitablement abouti au favoritisme, à un manque de transparence pour les citoyens et à une approche improvisée du développement économique et urbain.

Guadalajara a créé un projet de refonte et de numérisation complète du système afin de prioriser la transparence et de faire participer les citoyens en tant que gardiens pour le processus. L'idée a remporté le prix du Concours des Maires 2016 de Bloomberg Philanthropies et a obtenu un prix d'un million de dollars pour élaborer le concept.

Le nouveau système en ligne permet non seulement aux entreprises d'obtenir des permis plus rapidement, plus facilement et plus équitablement, mais offre également aux citoyens un outil puissant en ligne pour vérifier et participer au développement de la ville et aux décisions en matière d'aménagement du territoire. Le but de la réforme n'est pas seulement d'améliorer le système, mais de faire la preuve que les intérêts

publics l'emportent sur les intérêts privés.

La ville a passé une réforme critique pour permettre l'octroi de permis en ligne et a lancé son site web expérimental en septembre 2017. Au décembre 2018, 60% des certificats de droits d'utilisation des terrains et 40% des permis de commerce avaient été traités en ligne, avec des objectifs clairs pour les augmenter davantage au cours de la prochaine année. Les durées de traitement des procédures de permis ont été considérablement réduites de quelques semaines à quelques minutes. En plus de l'engagement des citoyens et de l'amélioration de leur confiance, le nouveau système a permis aux entreprises de s'épanouir dans de meilleures conditions, avec des conséquences profondes pour le développement économique et le développement urbain. Tout le monde y gagne, tant le gouvernement que les citoyens.

La plateforme en ligne, Visor Urbano, a remporté le prix national de la transparence du pays en reconnaissance de l'amélioration de la perception par les citoyens d'un système gouvernemental clé. L'innovation de Guadalajara est également reproduite et adaptée dans six autres villes du Mexique.



Source : Captures d'écran de Visor Urbano

“ Cette plate-forme aidera à identifier et à justifier des actions visant à répondre aux besoins réels de la ville en appliquant des normes de qualité, des pratiques optimales et l'application de la loi dans le développement urbain. ”

Mario Arauz, directeur du bureau de l'innovation



Soyez créatif

Les outils de mise en œuvre doivent évoluer et s'adapter aux particularités. C'est notamment le cas pour la technologie utilisée pour collecter et vérifier les données : une méthode qui est efficace pour surveiller la sécurité routière dans une ville américaine sera sans doute très différente de celle utilisée pour mesurer les taux de vaccination en Asie rurale.

Les décideurs politiques doivent être conscients des aspects pratiques et des défis réels et identifier la technologie la plus pertinente pour produire des informations robustes et fiables. Au vu des progrès technologiques actuels, il y a toujours la possibilité d'innover.

Entre 2010 et 2018, le gouvernement provincial du **Pendjab (Pakistan)** a révolutionné l'utilisation de technologies à faible coût pour accélérer les progrès.

Le Conseil des Technologies de l'Information du Pendjab, au titre du gouvernement, a mis en place un test mensuel appelé le LND (Literacy and Numeracy Drive), une évaluation des élèves pour mesurer la qualité pédagogique. Le défi consistait à recueillir les réponses aux tests auprès de plus de 230 000 élèves dans des écoles réparties dans toute la région – et à le faire de manière impartiale et rapide.

Pour y remédier, le LND a été conçu comme un test sur tablette et plus de 1000 anciens officiers de l'armée ont été recrutés pour recueillir les données dans les écoles. Ces agents de suivi locaux, appelés assistants de suivi et d'évaluation (MEA), se déplaçaient à moto dans les localités, en utilisant des tablettes pour enregistrer les résultats du test LND ainsi que des observations générales d'écoles, appuyées par des images géolocalisées. Par conséquent, les résultats des élèves ont non seulement fait l'objet d'un suivi, mais ils ont été améliorés : en avril 2017, ils obtenaient un score de 78% et en février 2018, ce pourcentage était passé à 90%.

L'équipe a également eu recours à diverses interventions de technologie pour réformer le

secteur des déchets solides – une préoccupation majeure pour la santé et l'environnement dans les villes du Pendjab. Pour suivre et améliorer les performances des prestataires privés, tous les camions-bennes ont été équipés de trackers GPS et 13 000 conteneurs à déchets dans les villes ont été géolocalisés. Cela a permis à l'équipe centrale de vérifier et de suivre les mouvements en temps réel. Les ponts-basculés, qui contrôlent la charge des camions, ont également commencé à utiliser l'identification par radiofréquence pour donner un meilleur aperçu et des données en temps réel. De plus, le modèle MEA a été répliqué, les agents de terrain visitant au hasard des espaces publics et téléchargeant les scores de propreté à l'aide d'une application sur leur smartphone.

Tirer les leçons du terrain et renouveler les outils était également nécessaire. La présence des travailleurs avait été suivie dans les installations de gestion des déchets au moyen de photos géolocalisées prises sur les applications pour smartphone des superviseurs. Après avoir constaté que certaines personnes falsifiaient des dossiers, l'équipe a adapté le suivi pour utiliser un balayage de la rétine.

Grâce à ces interventions, les chiffres de la propreté ont augmenté d'environ 8% en moyenne entre 2017 et 2018 et la satisfaction des citoyens s'est améliorée.





Utilisez les données dans les routines

Les données sont la pierre angulaire de la mise en œuvre. Sans elles, le fossé entre la politique et la mise en œuvre ne fera que se creuser. Mais il ne suffit pas d'avoir les données. Elles doivent être examinées, visualisées et exploitées pour obtenir des informations qui mènent une action pratique.

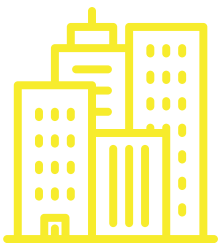
Les routines systématiques et habituelles pour faire le bilan des progrès avec les plus hauts dirigeants sont le moteur de mise en œuvre du gouvernement, et les données de haute qualité doivent être au centre de celles-ci. Les routines sans données manquent de direction ; à l'inverse, les données sans routines manquent d'impact. Mais la combinaison des deux a le pouvoir de transformer les résultats.

Le projet **Bloomberg Philanthropies American Cities Climate Challenge** est confronté à un grand défi en ce qui concerne les données : comment combiner les objectifs, les trajectoires et les progrès de 25 villes en Amérique pour réduire les émissions de carbone, avec un suivi de près de 200 projets et des dizaines de systèmes de données.

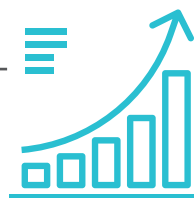
Pour résoudre ce problème, l'équipe a conçu et mis en place un tableau de bord central avec une interface d'utilisateur simple permettant à la fois de saisir des données et d'afficher les résultats. Il renseigne en temps réel sur l'état d'avancement du projet dans son ensemble et des détails sur la mise en œuvre dans chaque ville.

Le tableau de bord est disponible à tous les intervenants du projet, que ce soit les employés municipaux ou maires et les dirigeants de Bloomberg Philanthropies. Il sert comme point de départ pour les dialogues de routine sur les progrès réalisés à plusieurs niveaux au sein des villes et entre elles.

La présentation de vos données est très importante, surtout pour les projets complexes et les cadres supérieurs qui ont peu de temps. La bonne structure rendra les données faciles à comprendre et permettra aux utilisateurs de tirer les bonnes informations pour prendre des décisions.



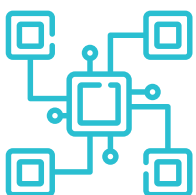
25
villes



200
actions, projets et politiques différents



projets
divers



50
organisations



Conclusion

Ces exemples nous rappellent que, même en période d'incertitude, des dirigeants et des fonctionnaires du monde entier adoptent de nouvelles approches et s'emploient à faire une différence pour les citoyens qu'ils servent.

Ces dirigeants ont gardé à l'esprit la vocation morale de la gouvernance. Et ils sont très sensibles du potentiel qu'une politique publique bien conçue et bien mise en œuvre peut améliorer la vie de tous.

À première vue, les thèmes abordés ici – la confiance, la démographie, la durabilité et la technologie – peuvent paraître insurmontables pour un gouvernement. Mais ces exemples nous rappellent que des anciennes découvertes peuvent aider à résoudre les nouveaux enjeux. Les valeurs fondamentales de la mise en œuvre – mettre l'accent sur les résultats pour les citoyens, planifier en vue de l'impact et s'adapter rapidement au fur et à mesure que les données parviennent – restent universelles même si le monde change.

L'incertitude peut être perturbante, mais elle ne devrait pas nous paralyser. Ces exemples nous donnent l'espoir pour ce qui est réalisable si nous percevons l'opportunité dans le défi.

La confiance



- Choisissez la confiance comme objectif
- Pensez toujours aux citoyens comme le cœur de votre action
- Rappelez-vous à qui appartient l'argent que vous dépensez

La démographie



- Utilisez les données pour mieux comprendre la réalité
- Engagez la chaîne d'exécution
- Croyez en votre objectif

La durabilité



- Raccourcissez les échéances et définissez les priorités
- Trouvez de nouvelles manières de changer les comportements existants

La technologie



- Utilisez la technologie comme un outil réciproque
- Soyez créatif
- Utilisez les données dans les routines

