



Stratégie pour une administration numérique du canton de Berne

Vision, objectifs stratégiques et gouvernance

Sommaire

1	Introduction.....	4
1.1	Situation initiale.....	4
1.2	But et champ d'application.....	5
1.3	Structure du document	5
2	Bases.....	6
2.1	Administration numérique : définitions et domaines d'application	6
2.2	Groupes d'utilisateurs	6
2.3	Degrés de maturité.....	8
2.4	Exigences à remplir par les services numériques.....	8
2.5	Utilité de l'administration numérique	9
3	Conditions générales.....	10
3.1	Conditions politiques	10
3.2	Conditions juridiques	11
3.3	Conditions organisationnelles.....	12
3.4	Conditions techniques	12
4	Vision.....	13
5	Objectifs stratégiques.....	13
6	Principes	15
7	Priorités d'action.....	16
8	Organisation.....	19
8.1	Organisation de l'administration numérique du canton de Berne	19
8.2	Collaboration interadministrative.....	21
9	Ressources	21
9.1	Principes régissant l'utilisation des ressources	22
9.2	Ressources financières	22
9.3	Ressources en personnel	22
10	Mise en œuvre.....	22
10.1	Organisation de l'administration numérique et recensement des projets de transition numérique (PA4 : Pilotage et gouvernance).....	23
10.2	Définition du plan stratégique (PA1 : Prestations numériques, PA2 : Bases légales, PA3 : Solutions centrales)	23
10.3	Communication (PA5 : Sensibilisation et compétence ; PA 6 : Sécurité, visibilité et transparence ; PA7 : Information et communication).....	24
10.4	Controlling.....	24
11	Annexe.....	25

Préambule

La transformation numérique pénètre de plus en plus tous les domaines de l'existence. Les technologies et les procédures numériques font aujourd'hui partie intégrante de notre quotidien et marquent de leur empreinte notre société et notre économie. Cette évolution, qui va encore se renforcer à l'avenir, détermine aussi les attentes des usagers et usagères vis-à-vis des produits et services fournis par les administrations publiques. Le canton doit donc adapter ses prestations aux nouvelles exigences et conditions cadres.

En même temps, la transition numérique offre l'opportunité de renforcer l'efficacité des prestations de services du canton en utilisant de nouvelles technologies et en adaptant les procédures. Cela nécessite un vaste changement culturel ainsi que la qualification correspondante des agents et agentes cantonaux. Car la numérisation n'est pas tant synonyme de plus de technique que de nouvelles formes modernes et innovantes de réalisation et de fourniture des prestations.

Le Conseil-exécutif souhaite faire avancer la transformation numérique de l'administration cantonale, et il a défini un axe de développement en ce sens dans les objectifs de législature de 2019 à 2022. La présente stratégie définit une conception de base commune ainsi que la gouvernance au sein du canton. Avec un minimum de ressources de personnel supplémentaires, elle crée la base qui va permettre au canton de Berne de réussir à marquer de manière ciblée la transformation numérique.

Grâce à sa Stratégie pour une administration numérique du canton de Berne, le Conseil-exécutif entend, avec ses partenaires, saisir l'opportunité de donner activement forme à l'avenir des prestations publiques, et ce dans l'intérêt de tous et de toutes.

Christoph Auer, chancelier

1 Introduction

Remarque préliminaire :

La présente stratégie définit à la fois une vision et des principes stratégiques. En outre, elle régleme l'organisation de la coordination et du pilotage, à l'échelle cantonale, de la transformation numérique de l'administration. Ainsi permet-elle de créer, pour la toute première fois, des conditions cadres en termes de contenu et d'organisation qui s'appliquent de manière impérative à l'ensemble de l'administration, aux autorités politiques et aux communes du canton de Berne.

Cette stratégie doit servir de base pour planifier concrètement le lancement, la coordination et la priorisation des projets de numérisation cantonaux ou spécifiques des Directions des prochaines années. Pour ce faire, une étroite collaboration est indispensable entre la Chancellerie d'État chargée de diriger la transition numérique, l'Office d'informatique et d'organisation (OIO) responsable de ses aspects techniques à la Direction des finances, et les Directions; elle est garantie par l'organisation définie dans la présente stratégie.

1.1 Situation initiale

Les technologies de l'information et de la communication acquièrent un rôle central dans la société. La numérisation connaît un développement fulgurant et va à l'avenir influencer encore bien plus vite et plus fortement sur notre mode de vie dans tous les domaines de la société. La transformation numérique modifie aussi les attentes quant à la façon dont les services publics doivent être fournis. Les pouvoirs publics ont dans le même temps l'obligation d'économiser.

La transformation numérique des administrations publiques progresse dans différents domaines et la cyberadministration se développe déjà depuis longtemps en Suisse et dans le canton de Berne. Globalement, le cybergouvernement représente le droit à une administration moderne et efficace ; il est aussi synonyme d'une offre de services numérique.

L'administration cantonale bernoise offre toute une palette de prestations numériques déjà bien établies. Mais ce qui vaut pour la Suisse s'applique sans doute aussi pour le canton de Berne: « Au regard des excellentes conditions (infrastructure) dont disposent les autorités [en Suisse], celles-ci n'exploitent pas suffisamment les possibilités offertes par la cyberadministration ».¹ Le Conseil-exécutif partage ce point de vue. Il a donc défini un axe de développement concernant la transformation numérique de l'administration dans son programme gouvernemental de législature « Engagement 2030 » (objectif 2). Le Grand Conseil, qui souhaite lui aussi une stratégie de cyberadministration moderne, a adopté une motion en ce sens en 2016².

¹ <https://www.egovernment.ch/fr/dokumentation/monitoring-2017/> [1]

² Motion 192-2016 PEV (Streit-Stettler, Bern) Cyberadministration: élaboration d'une stratégie

1.2 But et champ d'application

La présente Stratégie pour une administration numérique remplace la stratégie de cybergouvernement du canton de Berne de 2002. Elle développe le terme usité de « cybergouvernement » en direction de la transformation numérique de l'administration cantonale, met en évidence ses perspectives de développement et règle les conditions générales en matière d'organisation.

La Stratégie pour une administration numérique s'applique de manière obligatoire à l'administration centrale et décentralisée du canton de Berne, qui comprend les Directions et la Chancellerie d'Etat (DIR/CHA) ainsi que les unités administratives décentralisées du canton. Les autorités judiciaires et le Ministère public (JUS) ainsi que les autorités de surveillance (Contrôle des finances / Autorité de surveillance de la protection des données) sont également priés de s'y conformer. La stratégie ne s'applique pas directement aux institutions autonomes (comme les hautes écoles, les gymnases, les écoles du degré secondaire II et de l'enseignement obligatoire, les institutions psychiatriques cantonales), où les synergies sont exploitées dans la mesure du possible. Une priorité d'action pour sa mise en œuvre est de régler la coopération avec les communes conformément à la convention-cadre de droit public concernant la collaboration en matière de cyberadministration en Suisse. Les communes sont invitées à se rallier à la présente stratégie ou à la prendre comme modèle.

La Stratégie pour une administration numérique est axée sur une perspective à moyen et long termes. Sa vision porte sur une situation qui doit être atteinte progressivement en plusieurs législatures. Les objectifs formulés pour la mettre en œuvre, et les priorités d'action en particulier, portent sur la période allant de 2019 à 2022. Le niveau de réalisation de la stratégie doit être vérifié régulièrement et son orientation, tous les quatre ans ; il convient le cas échéant de l'adapter aux nouvelles réalités, voire de la réviser entièrement.

1.3 Structure du document

La présente stratégie est structurée comme suit :

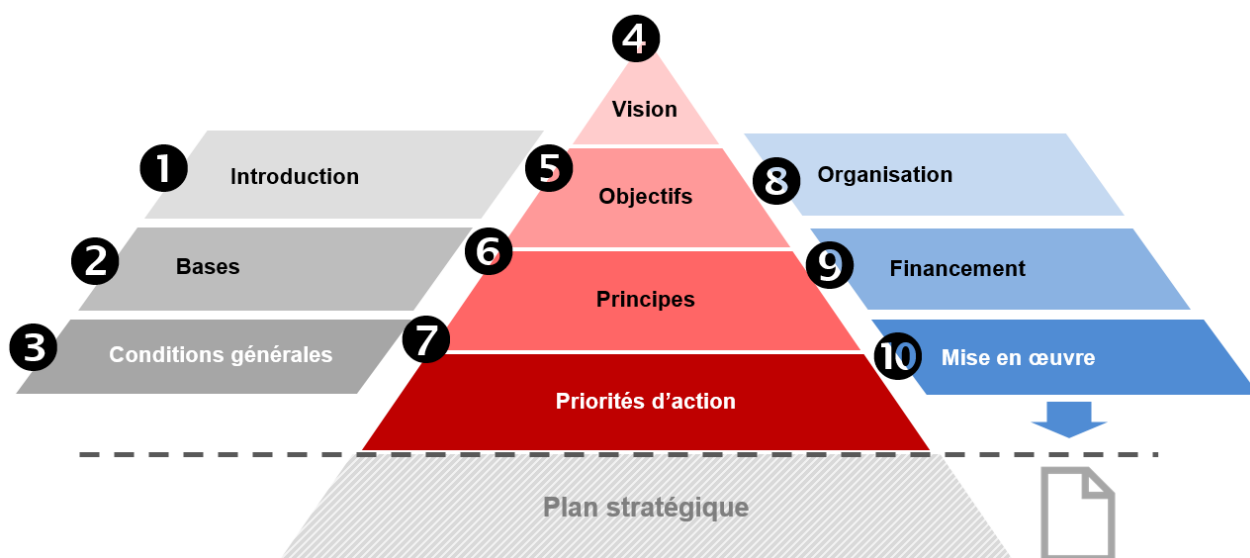


Illustration 1 : Structure de la Stratégie pour une administration numérique

Dans une première partie, le thème de l'« administration numérique » est introduit et placé en contexte, en mettant l'accent sur les bases et les développements dans le domaine du cybergouvernement. Puis la partie principale aborde les différents niveaux de pilotage pour la future mise en œuvre de l'administration numérique du canton de Berne. Enfin, la dernière partie expose les structures organisationnelles néces-

saires à cette fin, la réglementation du financement ainsi que les instruments de pilotage et de mise en œuvre (voir illustration 1).

2 Bases

2.1 Administration numérique : définitions et domaines d'application

La transformation numérique est une tendance d'évolution de la société et de l'économie qui modifie fondamentalement les activités. Elle met moins en avant les aspects technologiques qu'un changement culturel. Une administration numérique est une administration moderne, axée sur l'avenir, qui se positionne en fonction des nouvelles exigences de ses groupes d'utilisateurs et crée une valeur ajoutée publique.

Différentes évolutions entourant la numérisation de l'administration étaient jusque-là regroupées sous le terme générique de « cybergouvernement », qui peut être défini de la façon suivante : « utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les administrations publiques, associée à des changements au niveau de l'organisation et de nouvelles aptitudes du personnel » dans le but « d'améliorer les services publics, ainsi que de renforcer les processus démocratiques et de soutien aux politiques publiques ».³

« **Cybergouvernement** » est un terme générique recouvrant divers concepts et priorités d'action : centré sur l'action de l'administration (**cyberadministration**), il désigne typiquement la fourniture par voie électronique de prestations de services publics pour différents groupes d'utilisateurs (**services électroniques**), l'exécution électronique des processus internes aux autorités ainsi que la mise en réseau et l'échange électroniques de données entre autorités de tous les échelons et niveaux de l'Etat.

Du point de vue des questions et processus démocratiques (**cyberdémocratie**), le cybergouvernement désigne l'intégration de la population et d'organisations dans les affaires politiques par le biais des médias électroniques - que ce soit dans le domaine des processus décisionnels obligatoires (**vote électronique**) ou, par d'autres processus de participation, dans les domaines de l'information, de la consultation ou de la collaboration (**participation en ligne**). Le cybergouvernement englobe aussi des concepts d'ouverture de l'administration (**gouvernement ouvert**), ce qui recouvre à la fois des questions démocratiques (information, transparence) et des nouveaux services et processus des autorités (ouverture de données).

2.2 Groupes d'utilisateurs

Au centre de l'administration numérique, on trouve les services de l'administration publique et l'ensemble de leurs prestations en faveur des citoyens et citoyennes, de l'économie ainsi que d'autres autorités et institutions.

³ Stratégie suisse de cyberadministration : https://www.egov.ch/index.php/download_file/force/677/3460/ [2]

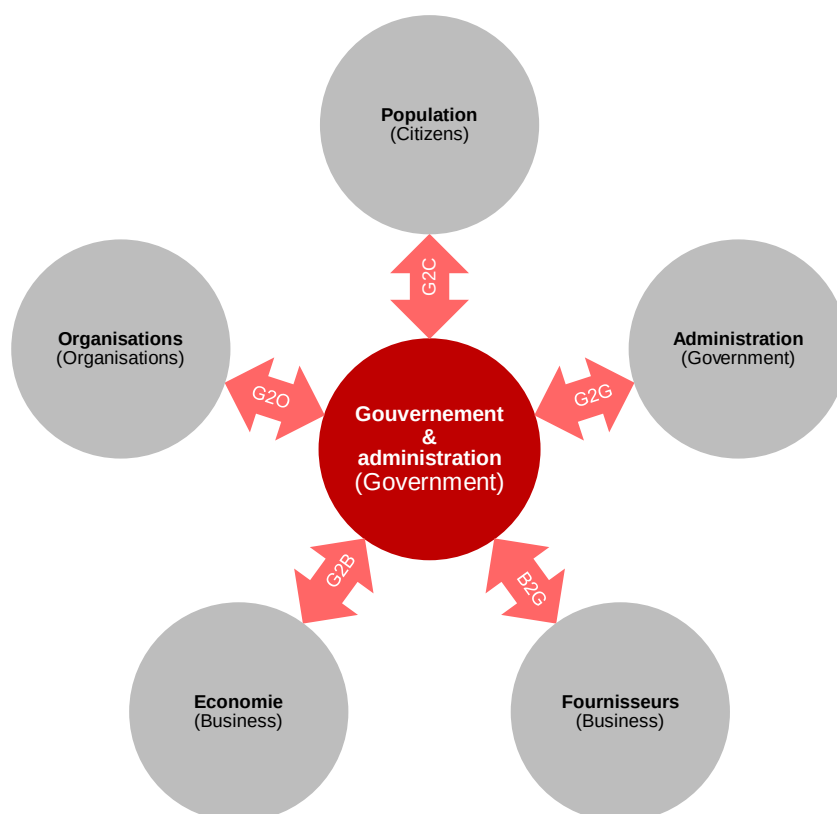


Illustration 2 : Groupes d'utilisateurs de l'administration numérique / du cybergouvernement

Les principales relations d'affaires sont les suivantes :

- **Government to Government (G2G)** : concerne les affaires au sein de l'administration et avec d'autres organisations chargées de tâches publiques à l'échelon fédéral, cantonal ou communal.
- **Government to Business (G2B)** : concerne les affaires entre les entreprises et l'administration.
- **Business to Government (B2G)** : concerne les affaires entre l'administration et ses fournisseurs.
- **Government to Organisation (G2O)** : concerne les affaires entre les organisations à but non lucratif (p. ex. associations ou syndicats) et l'administration.
- **Government to Citizen (G2C)** : concerne les affaires entre la population et l'administration.

2.3 Degrés de maturité

Le développement de l'administration numérique suit quatre étapes et formes d'interaction :

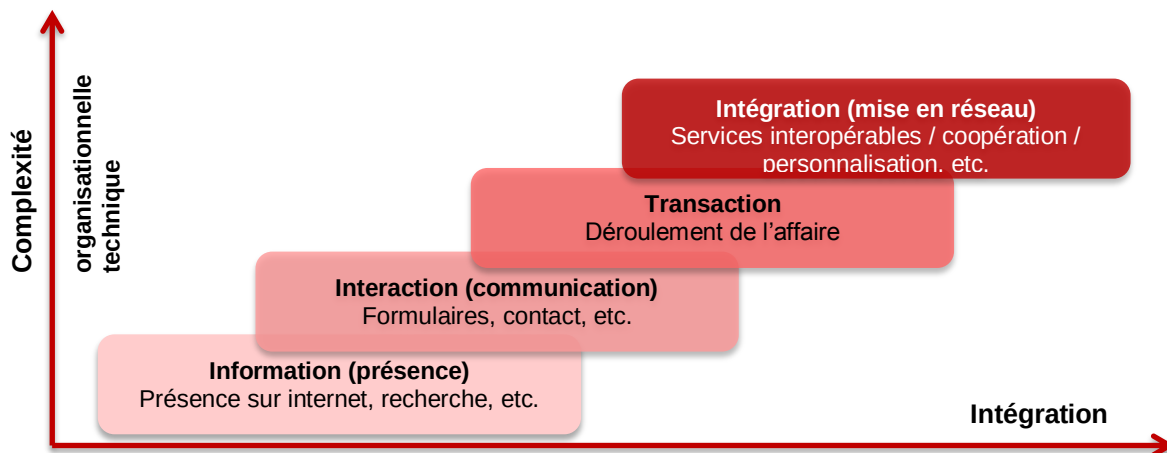


Illustration 3 : Modèle de maturité cybergouvernement / administration numérique

- **Information** : mise à disposition unilatérale d'informations de l'administration à l'intention de ses groupes cibles, par exemple via des sites internet ou des applis.
- **Interaction (communication)** : communication électronique réciproque entre l'administration et ses groupes d'utilisateurs. Exemples : conseils ou commandes en ligne à l'aide de formulaires.
- **Transaction** : prestations fournies par les autorités par voie électronique, et en partie ou idéalement de bout en bout sans rupture de support. Exemple : envoi d'une déclaration d'impôt avec un justificatif d'identité électronique.
- **Intégration (mise en réseau)** : regroupement des prestations de services de l'ensemble des autorités, avec processus intégrés et données d'utilisateur, qui sont idéalement fournies de manière totalement transactionnelle (autrement dit sans rupture de support, p. ex. du papier au support numérique) ou automatisée. Exemple : demande de permis de construire sur une plateforme commune à différents services de l'administration des communes et du canton. Cette étape de développement concerne par ailleurs aussi les prestations de services fournies en coopération avec des groupes d'utilisateurs externes à l'administration, comme l'annonce et la gestion de sinistres dans l'espace public.

Les solutions intégrées sont d'une grande complexité, aux plans tant technique (systèmes interopérables) qu'organisationnel (collaboration de l'ensemble des autorités). Mais dans le même temps, la valeur ajoutée du point de vue de l'utilisateur est aussi plus élevée. Ce qui est également significatif à cet égard, c'est le degré de structuration préalable des processus et le volume de traitement nécessaire au déroulement des affaires. Selon les conditions juridiques et organisationnelles, les prestations publiques peuvent être fournies sous forme automatisée (de machine à machine), totalement électronique (sans rupture de support) ou partiellement électronique (avec rupture de support).

2.4 Exigences à remplir par les services numériques

Il est possible de déterminer quelles exigences les prestations de services électroniques fournies par les autorités doivent remplir pour être considérées comme « bonnes » à partir des enquêtes réalisées sur le stade de développement et sur la satisfaction dans le domaine du cybergouvernement, comme par exemple les études de 2017 et 2019 sur la cyberadministration en Suisse. Il en découle des exigences principales auxquelles doivent répondre les prestations de services numériques des autorités :

- La confiance – en ce qui concerne notamment la protection de la personnalité et des données ainsi que la sécurité des informations – est, pour la population et l'économie, la condition élémentaire de l'utilisation des prestations de services numériques.

- Les offres sont simples et faciles à trouver.
- L'enregistrement et la connexion ne prennent pas trop de temps.
- La documentation et les explications sont pertinentes.
- L'accès aux offres des autorités est centralisé (en particulier pour l'économie).

Depuis des années déjà, l'Union européenne (UE) effectue des comparaisons sur la qualité des offres de cybergouvernement en Europe, Suisse incluse. Les pays précurseurs au plan numérique sont ceux qui se distinguent particulièrement en ce qui concerne les aspects suivants :

- Conception centrée sur l'utilisateur : degré de disponibilité en ligne d'un service (des informations à son sujet).
- Transparence : degré de transparence des autorités sur a) la responsabilité et la performance, b) le processus de fourniture de la prestation et c) les données personnelles correspondantes.
- Mobilité transfrontalière : degré possible d'utilisation en ligne des services des autorités d'un autre pays par des usagers européens (citoyennes et citoyens ou entreprises).
- Eléments clés : degré d'utilisation de cinq conditions technologiques essentielles (« Key Enablers ») pour le déroulement numérique des affaires [identité électronique (eID), documents électroniques, sources authentiques, sécurité/coffre-fort électronique (eSafe) et authentification unique (Single Sign On, SSO)].

Un grand nombre des exigences d'une action administrative moderne qui sont mentionnées ici se trouvent aussi dans la déclaration européenne de Tallinn relative à la cyberadministration que la Suisse a signée à l'automne 2017.

2.5 Utilité de l'administration numérique

Les prestations numériques contribuent à faire du canton de Berne, avec une administration performante, un lieu de vie et de travail attrayant à la fois pour les personnes, les entreprises et les organisations. La numérisation offre à chacun et chacune les mêmes chances et la même autonomie, sans distinction de formation, d'origine ou d'âge. Un développement durable et systématiquement planifié de l'administration numérique promet davantage d'efficacité et d'efficacité dans l'exécution des activités administratives.

La mise en œuvre de l'administration numérique est axée sur son utilité, dont voici les caractéristiques :

- Allongement de la durée de disponibilité des prestations de l'administration publique et, partant, disparition (partielle) de la dépendance de la fourniture des prestations vis-à-vis des heures d'ouverture des guichets.
- Accélération des procédures et des processus par la suppression des envois sur papier, le traitement assisté par TIC et l'élimination des ruptures de média.
- Amélioration de la qualité des prestations et des informations grâce à une standardisation accrue.
- Augmentation de la transparence pour toutes les personnes concernées, par exemple sur le déroulement et l'état d'avancement d'une procédure ou sur l'utilisation de données personnelles.
- Réduction de la bureaucratie pour l'économie et la population, par exemple grâce à la réutilisation d'informations disponibles.
- Economie de ressources.
- Réduction de la charge de travail du personnel grâce à l'élimination des ruptures de média et à l'automatisation.
- Amélioration du positionnement dans la compétition entre sites économiques.

- Simplification des activités de l'administration grâce à l'utilisation de données de l'ensemble des autorités.

3 Conditions générales

3.1 Conditions politiques

La présente stratégie est harmonisée avec les stratégies nationale et cantonales existantes.

3.1.1 Stratégie suisse de cyberadministration

La Stratégie suisse de cyberadministration 2016 à 2019 fixe une idée directrice, qu'elle complète avec des objectifs stratégiques et des principes pour les administrations de tous les niveaux de l'Etat fédéral en Suisse. En signant la convention-cadre renouvelée, le canton de Berne s'engage à collaborer à la mise en œuvre de la stratégie tant financièrement que dans les projets, et à tenir compte des objectifs que voici :

1. L'économie effectue les transactions administratives avec les autorités par voie électronique.
2. Les autorités disposent de processus modernes et communiquent entre elles par voie électronique.
3. La population règle ses affaires importantes, répétitives ou complexes, avec les autorités par voie électronique.

Pour la période actuelle, la Stratégie suisse de cyberadministration 2016 à 2019 fixe les quatre objectifs stratégiques suivants aux trois niveaux de l'Etat fédéral :

1. **Orientation vers les prestations** : Les prestations de services électroniques de l'administration sont faciles à utiliser, transparentes et sûres.
2. **Utilité et efficacité** : La cyberadministration offre une valeur ajoutée à la population, à l'économie et aux autorités, et elle réduit la durée des démarches officielles.
3. **Innovation et promotion de l'attrait de la Suisse** : La cyberadministration exploite les innovations afin de promouvoir l'attrait de la place économique et de l'espace de vie suisses.
4. **Durabilité** : La stratégie de cyberadministration encourage l'utilisation multiple des solutions. La Confédération et les cantons garantissent la durabilité des services de cyberadministration en créant les conditions nécessaires à l'organisation, au financement et à l'exploitation de ces services.

La présente stratégie est axée sur les objectifs nationaux. Elle en précise la mise en œuvre au niveau du canton (voir point 5) et fixe des priorités en fonction de la situation cantonale et du degré de maturité.

3.1.2 Lignes directrices des cantons sur l'administration numérique

Les Lignes directrices des cantons relatives à l'administration numérique⁴ que la Conférence des gouvernements cantonaux (CdC) a adoptées en septembre 2018 constituent la conception fondamentale des gouvernements cantonaux au sujet de la numérisation et du cybergouvernement. La présente Stratégie pour une administration numérique du canton de Berne tient compte de ces lignes directrices de la CdC tant quant à leurs objectifs supérieurs (« priorité au numérique pour la population et l'économie [digital first] » et « numérisation cohérente de l'administration ») que quant à leurs principes et champs d'action.

3.1.3 Stratégie en matière de libre accès aux données publiques en Suisse

Les données gouvernementales ouvertes (Open Government Data, OGD) sont des données que des autorités mettent gratuitement à la disposition du public et qui peuvent être lues par ordinateur. Les utilisateurs et utilisatrices de ces données peuvent les traiter pour établir de nouveaux modèles de gestion opérationnelle. La Stratégie en matière de libre accès aux données publiques en Suisse pour les années 2014 à 2018 définit les aspects et les objectifs couverts par l'expression « Open Government Data ». « opendata.swiss » est un portail de données ouvertes, donc disponibles en libre accès, qui est administré par la

⁴ https://kdk.ch/uploads/media/Leitlinien-E-Government_20180927-f_01.pdf

Confédération. Il s'agit d'un projet commun de la Confédération, des cantons et des communes pour simplifier l'accès aux données gouvernementales ouvertes en Suisse.

3.1.4 Programme gouvernemental de législature

Le Conseil-exécutif a adopté le 12 décembre 2018 le programme gouvernemental de législature 2019 à 2022 à l'intention du Grand Conseil, contenant notamment l'objectif suivant : « *Le canton de Berne en tant que centre politique national exploite les opportunités de la transition numérique et fournit à la population et à l'économie des services efficaces, de haute qualité et efficaces* ». La présente Stratégie pour une administration numérique du canton de Berne est en harmonie avec cet objectif du programme gouvernemental de législature.

3.1.5 Stratégie économique 2025

Dans la Stratégie économique 2025 de la Direction de l'économie publique du canton de Berne, le Conseil-exécutif fixe notamment pour objectif que le canton de Berne dispose d'infrastructures attractives pour l'économie et exploite les possibilités offertes par les technologies de l'information. Le canton de Berne doit fournir ses prestations de services de manière efficace, par exemple en recourant à la cyberadministration. Le canton privilégie un mode d'action compréhensible et conforme aux besoins de la population en évitant de causer des coûts inutiles à l'économie et aux citoyens.

Le renforcement de l'administration numérique au sens de la présente stratégie va dans le sens des objectifs de la Stratégie économique 2025.

3.1.6 Politique financière

Le canton de Berne, qui reste confronté à une situation tendue en matière de politique financière, a pour objectif d'équilibrer durablement ses finances. Ces vingt dernières années, le gouvernement et le parlement cantonaux ont mis en œuvre différents programmes d'austérité.

La mise en œuvre de la Stratégie pour une administration numérique permet d'identifier et d'exploiter les synergies de l'évolution numérique dans l'ensemble de l'administration. Dans le pilotage et la mise en œuvre, une grande importance est attachée à la rentabilité par le biais d'analyses coûts/avantages, cette rentabilité étant évaluée dans le cadre des projets de mise en œuvre.

3.2 Conditions juridiques

A l'instar de toutes les formes de prestations fournies, les offres de services numériques doivent elles aussi respecter des consignes juridiques et des principes constitutionnels, en particulier les suivants :

- Garantir la sûreté de l'information et la protection des données d'une manière adaptée aux risques et aux coûts.
- Garantir l'accessibilité (indépendamment de l'âge, de l'origine ou du niveau de formation).

Les textes législatifs sur l'information du public, sur la protection des données et sur l'archivage contiennent d'autres dispositions pertinentes pour l'administration numérique. D'autres réglementations nationales, cantonales, voire communales concrétisent également le cadre légal des projets de mise en œuvre correspondants.

Pour permettre aux processus électroniques de se dérouler efficacement et sans rupture de support, il faut adapter les bases légales en fonction de la mise en place des prestations électroniques, voire édicter de nouvelles prescriptions. Différents projets législatifs sont prévus au niveau cantonal (voir point 7) pour faire en sorte que tous les processus d'affaires de l'administration – y compris les procédures administratives et les procédures de recours administratif – puissent se dérouler sous forme électronique et que les bases de l'organisation des autorités dans le domaine de la numérisation soient inscrites dans la loi. Ces projets devront être coordonnés avec des projets de la Confédération actuellement en cours.

3.3 Conditions organisationnelles

La réussite de la mise en œuvre de l'administration numérique exige la coopération au sein de l'administration cantonale et avec tous les niveaux de l'Etat, ce qui suppose des structures adéquates en matière d'organisation.

3.3.1 Convention-cadre de droit public concernant la collaboration en matière de cyberadministration en Suisse

La convention-cadre, qui fait partie de la stratégie suisse de cyberadministration et que le canton de Berne a ratifiée, contient notamment des règles au sujet de la collaboration.

La convention-cadre actuelle a consolidé l'organisation de la cyberadministration en Suisse, augmenté les moyens financiers et créé une direction opérationnelle renforcée. Elle a pour objectif de régler la collaboration entre la Confédération, les cantons et les communes pour la mise en œuvre coordonnée de la stratégie suisse de cyberadministration, les cantons étant tenus d'associer les communes situées sur leur territoire à la réalisation des objectifs de cette dernière. La stratégie nationale est mise en œuvre par des projets et des prestations d'importance stratégique (« plan stratégique »), qui sont approuvés par un comité de pilotage pouvant aussi, si nécessaire, redéfinir les priorités. Les projets soutenus par eGovernment Suisse ont pour la plupart des répercussions directes aussi sur le canton de Berne.

La Stratégie pour une administration numérique respecte les règles de collaboration en matière de cyberadministration en Suisse.

3.3.2 Collaboration entre le canton et les communes bernoises

La collaboration entre le canton et les communes dans le domaine de la numérisation et de la cyberadministration n'est pas réglementée actuellement. Le cadre de la collaboration avec les communes bernoises devra être vérifié lors de la mise en œuvre des objectifs stratégiques. Edicter une loi pour réglementer une collaboration intensive entre le canton et les communes aurait pour avantage d'obliger les partenaires à appliquer un mécanisme commun et de définir efficacement et adéquatement les tâches, les compétences et les responsabilités (y compris l'utilisation commune de ressources).

3.4 Conditions techniques

Pour pouvoir offrir des prestations publiques modernes, l'administration a besoin de processus modernes, adaptés aux groupes d'utilisateurs et continus ainsi que de solutions TIC interopérables (systèmes pouvant communiquer entre eux sans difficulté).

3.4.1 Normes eCH et bonnes pratiques

Avec la convention-cadre de droit public concernant la collaboration en matière de cyberadministration en Suisse, le canton de Berne s'est engagé à respecter des normes internationales et nationales, notamment celles de l'association eCH. Dans une perspective de durabilité technique, l'offre de prestations numériques dans le canton de Berne doit se fonder sur des normes et bonnes pratiques aux plans tant technique que conceptuel et être interopérable avec des solutions TIC d'autres niveaux de l'Etat fédéral, ou si possible être partagée avec eux. Le canton de Berne s'investit pour l'élaboration et la mise en œuvre de normes en Suisse (p. ex. comme membre de l'association eCH).

3.4.2 Stratégie TIC du canton de Berne

La Stratégie TIC 2016-2020 du Conseil-exécutif définit le cadre de la planification et du pilotage ainsi que de l'utilisation des technologies de l'information et de la télécommunication des DIR/CHA/JUS. Ses principes ont notamment pour but de standardiser et, en partie, de centraliser l'infrastructure TIC. Elle aborde ainsi aussi des problèmes qui résultent de l'ancien paysage décentralisé des systèmes et de l'exploitation (technologies multiples, silos de données, etc.) et qui empêchent les processus de l'administration de se dérouler sans rupture de support.

La Stratégie pour une administration numérique et la Stratégie TIC se complètent mutuellement, la seconde servant de fondement pour la mise en œuvre technique de l'administration numérique. La Stratégie pour une administration numérique contient des objectifs stratégiques à long terme qui entrent dans la Stratégie TIC.

4 Vision

Se fondant sur l'idée directrice de la Stratégie suisse de cyberadministration, le Conseil-exécutif fixe la vision suivante :

La cyberadministration va de soi : des prestations de services des autorités à la fois transparentes et efficaces, fournies par voie électronique sans rupture de support à la population, aux acteurs économiques et à l'administration.

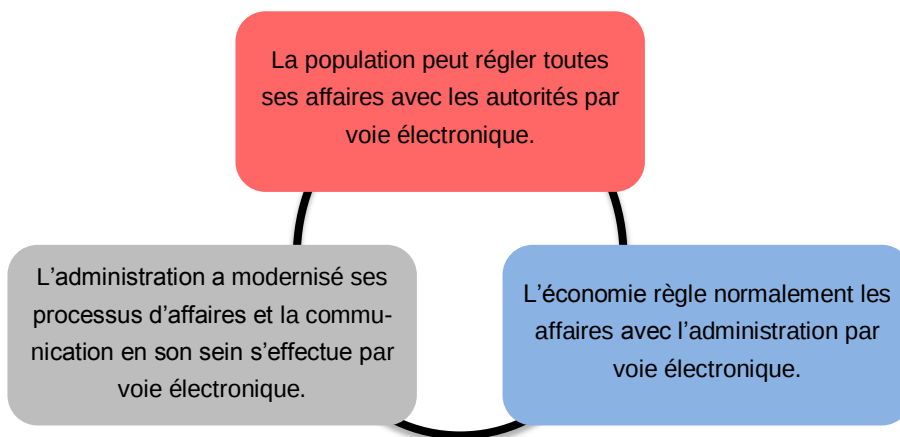


Illustration 4 : Vision

5 Objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques servent à atteindre l'état cible décrit dans la vision. Ils constituent le fondement à partir duquel est établi l'ordre de priorité des mesures. Ils sont mis en œuvre par des projets concrets dans le plan stratégique compte tenu des principes du point 6 et formulés de manière à pouvoir être mesurés (voir point 10).

Les objectifs stratégiques du canton de Berne se fondent sur la Stratégie suisse de cyberadministration et sont adaptés aux besoins du canton (voir illustration 5).

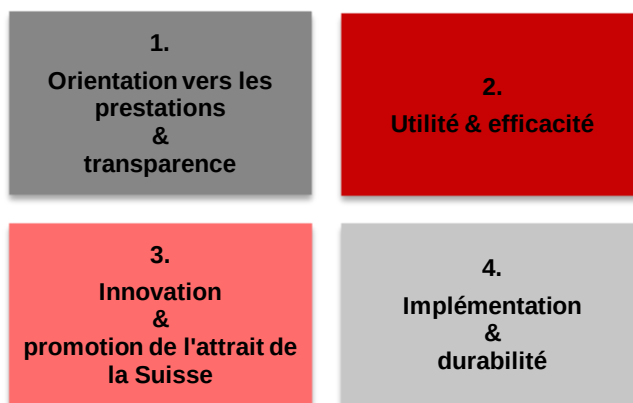


Illustration 5 : Objectifs stratégiques

1. Orientation vers les prestations et transparence

Les prestations de services électroniques des autorités du canton de Berne sont axées sur les besoins des usagers, connues et utilisées par l'économie, la population et les autorités.

Les prestations de services numériques sont axées sur les besoins des usagers. La conception et le développement de l'offre sont orientés vers la demande. Les prestations électroniques des autorités sont simples et confortables à utiliser. La transparence et la sécurité sont primordiales dans la mise à disposition de prestations publiques numériques que l'économie et la population considèrent fiables et sûres. La mise à disposition de données gouvernementales ouvertes est une composante d'une gouvernance transparente au même titre que le renforcement du contrôle de l'économie et la population sur les données qui les concernent dans les transactions avec les autorités.

2. Utilité et efficacité

L'administration numérique offre une valeur ajoutée à la population, à l'économie et aux autorités et réduit pour tous les intéressés les charges de traitement des démarches auprès des autorités.

L'administration numérique est axée sur l'utilité et l'efficacité, et ses priorités sont définies en conséquence. Sont prioritaires les prestations électroniques qui offrent les plus grands bénéfices à la population, à l'économie et aux autorités. Il est à cet égard primordial que les services de l'administration aient tous une conception commune de la façon dont ils fournissent leurs prestations et des processus dont ils ont besoin pour ce faire. La simplification et l'automatisation des processus ainsi que l'utilisation des services et des données disponibles permettent d'optimiser la fourniture des prestations. Les ressources disponibles en quantité limitée sont exploitées de manière plus efficiente et les charges de traitement des démarches sont réduites.

3. Innovation et promotion de l'attrait du canton de Berne

L'administration numérique exploite les innovations afin de promouvoir l'attrait de la place économique et de l'espace de vie du canton de Berne.

L'administration numérique du canton de Berne utilise les progrès nationaux et internationaux pour moderniser l'administration grâce à la numérisation. L'administration est ouverte à de nouveaux modes de travail et à de nouvelles technologies, et disposée à adapter les processus existants lorsque c'est utile. Les prestations et la communication des autorités sont développées selon les besoins.

4. Implémentation et durabilité

L'utilisation multiple de solutions de numérisation de l'administration et une planification au plan cantonal sont encouragées. Le canton de Berne garantit la durabilité des services numériques en créant les conditions nécessaires à leur organisation, leur financement et leur exploitation.

Le canton de Berne planifie et exploite des services numériques d'un point de vue global et encourage la réutilisation des solutions existantes tant dans la conception que dans la mise en œuvre. L'interopérabilité est encouragée à tous les niveaux pertinents. Les solutions de mise en place et de développement de services numériques sont mises au point une fois, puis font l'objet d'une utilisation multiple et commune. La collaboration au sein du canton est renforcée. Des possibilités de coopération locale, régionale et nationale entre les différents niveaux fédéraux sont à l'étude et seront exploitées.

6 Principes

Les principes suivants définissent les modalités d'action pour mettre en œuvre la présente stratégie. Ils régissent la collaboration entre ses différents acteurs ainsi que la réalisation et l'évaluation de ses projets (voir point 10). Avec les objectifs énumérés au point 5, ils garantissent la satisfaction des exigences que doit remplir l'administration numérique du canton de Berne.

Perspective globale, focalisation et priorités

Le canton de Berne planifie et exploite le développement de l'administration numérique dans une perspective globale. Les solutions communes ont la priorité sur des intérêts particuliers et des prétentions individuelles. Les efforts déployés par le canton de Berne vers une administration numérique sont axés sur des priorités. Les projets susceptibles de se multiplier sont encouragés. Le pilotage et le controlling stratégique sont assurés de manière centralisée, coordonnée et se fondent sur un portefeuille commun.

Coordination et coopération

La mise en œuvre de la présente stratégie fait intervenir tous les services déterminants. Les échanges et la collaboration au sein de l'administration et entre les différents niveaux de l'Etat fédéral et avec les groupes d'utilisateurs externes sont encouragés activement.

Interopérabilité et modularité

L'administration numérique du canton de Berne repose sur la conviction que l'utilisation multiple de données, de procédures et de systèmes permet d'améliorer la rentabilité. Les solutions ainsi conçues sont flexibles, ouvertes, interopérables et modulaires. L'interopérabilité technique est assurée par l'application de normes techniques et organisationnelles.

Les prestations de services électroniques de l'administration cantonale se fondent sur la fourniture centralisée des services TIC de base – ou applications de groupe – comme par exemple l'accès numérique central. Ces prestations communes assistent l'intégration et facilitent la fourniture de prestations pour les responsables des offres de prestations correspondantes.

Fiabilité et sécurité

La mise en œuvre de nouvelles solutions considère d'emblée le besoin législatif, la protection des données et la sûreté de l'information.

Optimisation des processus

Les prestations électroniques des autorités sont conçues selon une perception globale et interdisciplinaire et s'orientent vers les besoins des utilisateurs. Elles servent à optimiser les processus administratifs et favorisent leur continuité par-delà les limites des organisations et de l'administration.

Saisie unique

Les données ne sont saisies qu'une seule fois, y compris pour des prestations de services différentes. Elles sont gérées à la source, structurées à l'aide de systèmes modulaires et synchronisées entre elles (gestion des données).

Numérique par défaut, inclusion et accessibilité

Pour ses actions et sa communication, l'administration cantonale utilise dans la mesure du possible la voie électronique. La primauté est donnée au règlement numérique des affaires. Des incitations à utiliser les prestations de services numériques sont mises en place, par exemple par un ajustement des émoluments.

Les autorités, les entreprises et les particuliers qui entretiennent des relations professionnelles avec le canton sont tenus d'emprunter des canaux numériques.

Lors de la mise en œuvre de la numérisation, il importe d'éviter de créer de nouvelles entraves à l'utilisation. Le respect de normes reconnues garantit l'accessibilité à tous indépendamment de l'âge, de l'origine ou du niveau de formation.

L'économie, la population et les autorités ont accès à leurs données. Durant l'interaction avec l'administration, les données concernant le statut sont visibles et le processus est connu. La communication s'effectue sous une forme électronique moderne et passe par différents canaux.

Changement culturel et développement de l'organisation

La voie menant à l'administration numérique est un processus de transformation exigeant qui porte dans bien des domaines sur des aspects non pas technologiques, mais organisationnels et culturels. Il convient de mettre en place les conditions préalables et les structures d'un vaste changement culturel. Cela exige des compétences et une prise de conscience de la culture de travail numérique à tous les échelons de direction.

7 Priorités d'action

Les efforts déployés par le canton de Berne dans le domaine de l'administration numérique seront axés dans les mois et années à venir sur des « priorités d'action » décrites ci-après. L'opérationnalisation des objectifs stratégiques et la définition des mesures concrètes interviendront lors de la mise en œuvre de la stratégie (voir point 10.1).

Priorités d'action		Objectifs stratégiques			
		Orientation vers les prestations et transparence	Utilité et efficacité	Innovation et promotion de l'attrait de la Suisse	Implémentation et durabilité
PA1 :	Prestations numériques	X	X	X	
PA2 :	Bases légales	X	X		X

PA3 :	Solutions centrales		X		X
PA4 :	Pilotage et gouvernance		X	X	
PA5 :	Sensibilisation et compétence			X	X
PA6 :	Sécurité, visibilité et transparence	X			
PA7 :	Information et communication	X			

Tableau 1 : Les priorités d'action

PA1 : Prestations numériques

L'important pour mettre en œuvre les objectifs stratégiques consiste à étendre l'offre de prestations de services numériques du canton de Berne en s'orientant vers la demande et à la moderniser en fonction des normes et exigences actuelles. Cela englobe des prestations électroniques pour les autorités, l'économie et la population. Des prestations modernes des autorités sont conçues de manière intégrée à toutes les étapes de la procédure administrative.

Il s'agit dans une première étape de répertorier les projets et besoins en cours ou prévus qui sont en lien avec l'administration numérique et de les examiner à l'aune des objectifs de celle-ci. Cette évaluation permet de définir des priorités à l'échelle du canton, de lancer de nouveaux projets et de fixer d'autres mesures. Il est primordial de fixer les priorités en fonction de la demande et de tenir compte, dans la mise en œuvre, du point de vue des groupes d'utilisateurs et des possibilités d'optimisation des processus. Les projets visent à mettre à la disposition de la population, de l'économie et de l'administration les services numériques qui sont considérés comme importants. Des instruments permettant d'enregistrer les besoins des utilisateurs et utilisatrices, au sein de la population et du secteur économique, sont disponibles et mis en œuvre.

Il faut constamment promouvoir le traitement électronique systématique des démarches et de la correspondance au sein du canton.

PA2 : Bases légales

Un obstacle typique au développement de l'administration numérique se trouve dans l'obsolescence, voire l'absence de bases légales. Dans le cadre de la mise en œuvre de la présente stratégie, il faut donc analyser la situation juridique actuelle et les nouvelles exigences légales, en tenant compte des projets législatifs en cours de la Confédération et des autres cantons. A partir des résultats de cette analyse seront élaborées les conditions légales instaurant l'administration numérique. Il s'agira en particulier d'inscrire dans la loi le principe de la primauté électronique, autrement dit de l'obligation pour l'administration d'agir et de communiquer en premier lieu par voie électronique (« priorité au numérique »). De plus, les bases légales devront prévoir que les transactions avec les autorités s'effectuent dans la mesure du possible par voie électronique, sans rupture de média et sans signature manuelle. Cette révision des bases légales mettra en place la sécurité du droit qui manquait jusque-là pour que la numérisation puisse se développer de manière positive.

Cette priorité d'action comprend aussi la vérification et la création éventuelle des bases légales nécessaires pour instaurer une collaboration institutionnalisée avec les communes (voir aussi PA4).

PA3 : Solutions centrales

Pour se développer, l'administration numérique a besoin d'une infrastructure orientée vers l'interopérabilité. L'adoption d'une perspective globale permet et encourage la gestion commune des données (utilisation multiple) et le traitement entièrement électronique des affaires. Il faut pour cela définir les données faisant l'objet d'une gestion commune. De plus, il faut examiner les applications de groupe exist-

tantes du point de vue de la collaboration électronique interne et externe, et si nécessaire les améliorer, les adapter aux évolutions juridiques et technologiques, et les établir comme prestations de services dans l'ensemble du canton. Il faut envisager d'utiliser des applications de groupe existantes ou nouvelles pour les projets de mise en œuvre et en examiner la possibilité. Il convient également de rechercher des synergies dans les prestations d'assistance, et notamment de vérifier dans quelle mesure il est nécessaire de mettre en place des structures de support centralisées en faveur de la population et de l'économie.

PA4 : Pilotage et gouvernance

Il convient de créer des structures organisationnelles pour piloter la numérisation de l'administration, pour renforcer la coordination des projets et pour promouvoir l'innovation à l'échelon cantonal.

Les projets prévus internes aux Directions ou aux offices doivent être coordonnés et si possible mis en œuvre à l'échelon de l'administration. Les projets de développement de l'administration numérique sont à répertorier dans un portefeuille de projets cantonal. Les consignes de gestion de portefeuille et les processus existants ainsi que les réglementations existantes dans le domaine de l'organisation doivent y être modifiés de sorte que tous les projets en relation avec la numérisation – autrement dit les projets portant non seulement sur l'informatique, mais aussi sur l'organisation, la législation, la communication, etc. – puissent être pilotés de manière globale. Il faut adapter les manuels sur le pilotage, le développement et la coordination de l'administration numérique existant dans les organisations concernées (voir point 8), doter les nouveaux organes en personnel (voir point 8) et élaborer les bases juridiques correspondantes.

Lors de la mise en œuvre des projets, il faudra tenir compte du fait que les processus (d'affaires) ne doivent pas être considérés comme allant de soi, mais examinés et, si nécessaire, simplifiés et améliorés afin qu'ils soient plus efficaces et conviviaux pour la clientèle. De plus, il conviendra de créer les conditions de la continuité des processus vers l'extérieur, par-delà les limites de l'administration.

Enfin, la coordination avec les communes est primordiale. Il faut donc s'atteler avec elles à la mise en œuvre de projets concrets et en particulier à l'élaboration de bases contraignantes pour cette collaboration.

PA5 : Sensibilisation et compétence

Pour que l'administration numérique du canton de Berne se développe, il faut qu'elle fasse l'objet d'une interprétation uniforme, et qu'elle bénéficie d'un appui sincère de la part des dirigeants ainsi que d'un important investissement de toutes les unités administratives, en particulier des offices et des domaines spécialisés des fournisseurs de prestations. Il faut élaborer et mettre en œuvre à cet effet un concept de communication ciblé et approprié. L'accent est mis sur la communication interne.

Outre une interprétation uniforme de l'administration numérique, il faut aussi créer une prise de conscience qu'une gestion de processus professionnelle est indispensable à la fourniture de prestations dans l'administration. Il faut en outre renforcer, dans tous les services spécialisés de l'administration participant, la sensibilisation et les connaissances fondamentales au sujet de la sûreté de l'information et de la protection des données. Le succès de l'administration numérique suppose que le personnel et les cadres dirigeants possèdent de nouvelles compétences. Il faut donc développer les aptitudes nécessaires. En outre, il faut améliorer la capacité de l'administration à innover et mettre en œuvre des mesures appropriées (comme des informations ou des formations).

Relèvent également de cette priorité d'action des mesures visant à renforcer et à promouvoir le changement culturel. Le succès de l'administration numérique du canton de Berne passe nécessairement par une prise de conscience généralisée de la nouvelle culture de travail numérique qui constitue le fondement de l'innovation.

PA6 : Sécurité, visibilité et transparence

Pour l'économie et la population, la fourniture des prestations publiques doit être perçue comme étant compréhensible, sûre et transparente. Il faut donc s'assurer que les milieux économiques et la population savent quelle autorité cantonale traite quelles données, les enregistre et le cas échéant les transmet à d'autres services habilités pour la poursuite de leur traitement.

Dans leurs contacts avec l'administration, l'économie et la population doivent pouvoir accéder facilement aux services compétents et connaître le stade du traitement de l'affaire qui les intéresse. De plus, il faut garantir que les données personnelles sont en permanence adéquatement protégées.

La mise à disposition de données gouvernementales ouvertes est devenue une caractéristique importante de la transparence de l'action du gouvernement et de l'administration. Il faudra par conséquent envisager la participation du canton de Berne au portail suisse de données gouvernementales ouvertes. Il convient à cet égard de déterminer avec le concours de la Conférence des statistiques quelles données peuvent en priorité être mises à disposition sous forme de données ouvertes.

PA7 : Information et communication

Les offres doivent être mises à disposition sur internet, regroupées par thème et selon les besoins sur un portail central qui est protégé. Pour renforcer le degré de notoriété, il faut en outre utiliser d'autres canaux d'information et de communication (p. ex. médias sociaux, applis, bots). Enfin, un concept de communication doit être établi pour diffuser des informations concernant les offres de services numériques ; il doit cibler une communication vers l'extérieur à la fois moderne et adaptée spécifiquement aux groupes d'utilisateurs.

8 Organisation

La transformation numérique du canton de Berne concerne toutes les unités de l'administration cantonale. Elle nécessite donc une large assise de l'organisation en même temps qu'une coordination et un pilotage d'ensemble du processus de transformation correspondant aux tâches fédérales. La numérisation concerne en outre l'ensemble de l'administration et exige de collaborer avec la Confédération, d'autres cantons, les communes, l'économie et la population.

8.1 Organisation de l'administration numérique du canton de Berne

Une organisation structurelle spécifique est nécessaire à la mise en œuvre et au pilotage de la Stratégie pour une administration numérique.

8.1.1 Organes et services

Pour que les projets d'administration numérique présentent une utilité concrète, il faut en premier lieu procéder à des changements aux plans de l'organisation et de l'exploitation. L'administration numérique ne doit être ni considérée ni pilotée comme un sujet purement technique. Il faut préserver les étroites relations et la coordination avec les autorités TIC qui existent déjà. De nouveaux organes doivent être mis en place, d'une part pour l'intégration politique des communes dans le cadre du pilotage et de la coordination stratégiques, et d'autre part pour le pilotage et la coordination opérationnels.

Dans ces conditions, l'organisation de l'administration numérique est fixée comme suit :

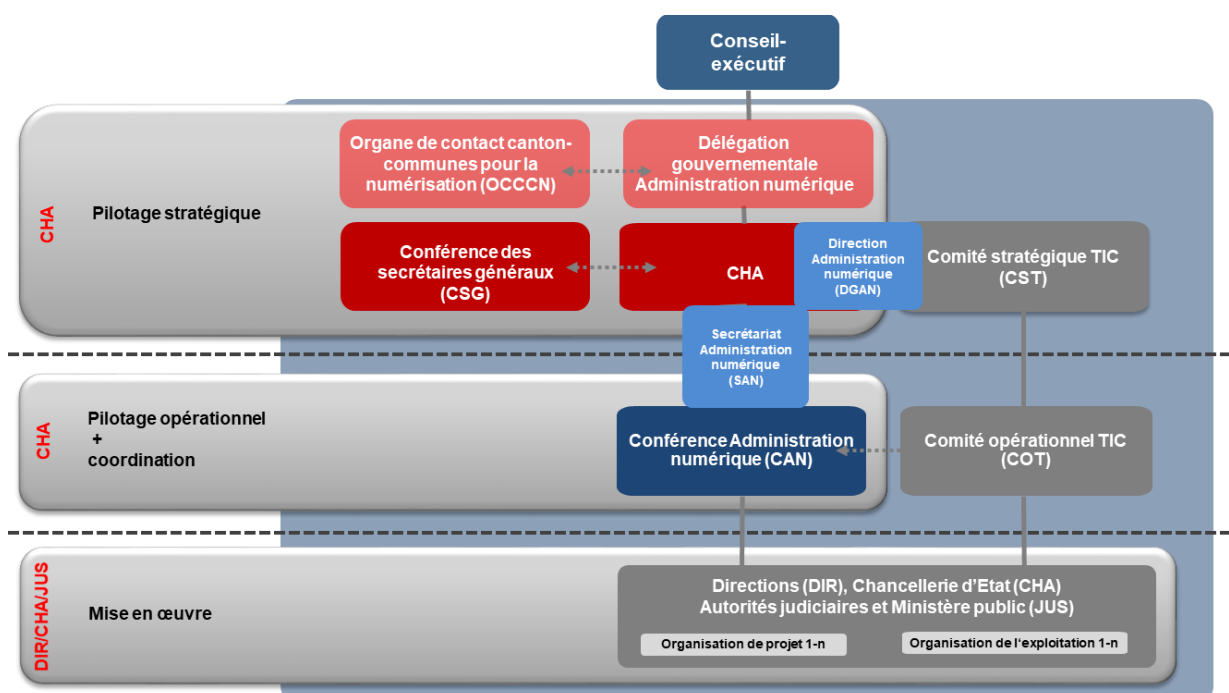


Illustration 6 : Organigramme

8.1.2 Tâches, compétences et responsabilités

Conseil-exécutif : le Conseil-exécutif a défini la transformation numérique de l'administration comme axe de développement dans son programme gouvernemental de législature 2019 à 2022. Instance suprême de la numérisation générale de l'administration, il est chargé du pilotage stratégique et financier.

Délégation gouvernementale : une délégation gouvernementale est créée pour suivre de près la numérisation de l'administration ; elle sera chargée d'examiner à intervalles réguliers des questions stratégiques et ayant trait à plusieurs Directions.

Cette délégation est dirigée par le chancelier. Ses autres membres sont désignés par le Conseil-exécutif.

Organe de contact canton-communes pour la numérisation : l'organe de contact canton-communes pour la numérisation (OCCCN) qui doit être créé assurera la collaboration du canton avec les communes dans le cadre de la mise en œuvre de la présente stratégie. Il se prononcera à titre consultatif sur toutes les questions ayant trait à l'administration numérique que lui poseront les communes et les villes. De plus, il pourra impulser des projets innovants et orientés sur les besoins.

En règle générale, les membres de la délégation gouvernementale et du Comité de direction Administration numérique siègent au sein de l'OCCCN, qui est dirigé par le chancelier. Il faut prévoir que le président et le secrétaire général de l'Association des communes bernoises (ACB) soient membres permanents de l'organe de contact ; d'autres personnes peuvent être appelées à y participer pour des thèmes spécifiques.

Chancellerie d'Etat : le nouveau Secrétariat à l'administration numérique qui doit être créé au sein de la CHA est chargé de gérer la mise en œuvre de la Stratégie pour une administration numérique. La CHA garantit l'intégration et la coopération entre le canton et les communes (villes) au niveau politique. Elle soumet le programme de mise en œuvre, le plan stratégique et les questions stratégiques à la CSG, à la délégation gouvernementale et au Conseil-exécutif.

Comité de direction Administration numérique : une étroite coopération s'impose entre la CHA et en particulier la FIN – respectivement le Comité stratégique TIC (CST) - qui est responsable de la mise en œuvre de la stratégie TIC. Un Comité de direction Administration numérique (CDAN) composé du chancelier, du secrétaire général de la FIN, de la vice-chancelière et du chef de l'OIO assure les échanges étroits qui sont régulièrement nécessaires entre la CHA et la FIN.

Conférence des secrétaires généraux : la Conférence des secrétaires généraux (CSG) est l'organe suprême de coordination de l'administration. Elle est sollicitée lorsqu'une coordination stratégique est nécessaire dans le cadre de la mise en œuvre de la présente stratégie. La CSG fait en quelque sorte office d'organe de réflexion chargé d'évaluer les problèmes fondamentaux qui se posent pour la mise en œuvre de la stratégie.

Secrétariat à l'administration numérique : le Secrétariat à l'administration numérique (SAN), rattaché à la CHA, est l'interlocuteur central et opérationnel de tous les groupes d'utilisateurs internes comme externes pour toutes les questions et demandes au sujet de l'administration numérique. Il mène la transformation numérique dans l'administration avec le concours des Directions, en s'appuyant sur la présente stratégie, et offre aux DIR/CHA/JUS des prestations de conseil et d'assistance sur la transition numérique. Le SAN élabore le plan stratégique en coopération avec les DIR/CHA/JUS, identifie les projets susceptibles de se multiplier et initie des projets centraux. Il assume des tâches situées à l'interface entre le canton, les communes et la Confédération.

Conférence Administration numérique : la Conférence Administration numérique (CAN) est le réseau supradirectionnel chargé de promouvoir et de piloter la transformation numérique de l'administration cantonale. Elle rend possible l'innovation, coordonne la mise en œuvre de la stratégie aux plans supradirectionnel et interdisciplinaire, et veille à ce que la mise en œuvre et le développement des projets soient coordonnés les uns avec les autres.

La CAN est placée sous la houlette du SAN. Elle se compose des responsables de la transition numérique des DIR/CHA/JUS et du chef ou de la cheffe de la section de l'OIO chargée des questions de cybergouvernement dans le domaine des services de base TIC. D'autres personnes peuvent être invitées à y participer si nécessaire, par exemple des représentants ou représentantes de l'Office du personnel ou des communes.

DIR/CHA/JUS : la mise en œuvre de projets de transition numérique est comme auparavant décentralisée et placée sous la houlette d'un office ou d'une DIR/CHA/JUS. Les DIR/CHA/JUS veillent à ce que dans leur organisation, la transition numérique s'appuie sur la présente stratégie et sur le plan stratégique qu'il reste à élaborer. Elles sont responsables du financement, du développement, de la mise en place et de l'exploitation, de la maintenance et du renouvellement des prestations électroniques dans leur domaine de compétence et d'activité.

8.2 Collaboration interadministrative

En Suisse, il ne sera possible d'atteindre certains objectifs dans le domaine de la numérisation de l'administration que si les trois niveaux de l'Etat travaillent ensemble et en réseau. En tenant compte de la présente stratégie et des conventions cadres de niveau supérieur, il faudra en particulier examiner de manière plus approfondie et définir le futur mode de collaboration avec les communes du canton de Berne.

9 Ressources

L'un des défis à relever pour le financement de projets dans le domaine de l'administration numérique réside dans le fait que s'ils procurent certes des économies à moyen et long termes, ils génèrent toutefois des coûts à court et moyen termes pour la mise en place de l'offre numérique, la fourniture des services TIC de base et des applications de groupe nécessaires à cet effet ainsi que la mise à disposition des ressources en personnel.

9.1 Principes régissant l'utilisation des ressources

L'application des principes définis au point 6 permet d'utiliser les ressources de manière économique et centrée sur les usagers. Les aspects présentés ci-après sont particulièrement pertinents pour la rentabilité de l'administration numérique :

- pilotage global de l'utilisation des ressources,
- mise en place et exploitation d'un service central d'assistance et de coordination, unique interlocuteur pour les questions de numérisation (Secrétariat à l'administration numérique),
- analyse coût-utilité des projets et des mesures,
- utilisation multiple des solutions (services, applications de groupe et applications spécialisées),
- mise en place de coopérations, y compris interadministratives, entre les différents niveaux de l'Etat fédéral,
- application de normes,
- optimisation des processus,
- volonté de faire passer une solution commune avant les intérêts et droits individuels à une solution particulière.

9.2 Ressources financières

9.2.1 Budgétisation et financement

Le montant du financement nécessaire sera déterminé dans le cadre des projets à mettre en œuvre. Les moyens financiers nécessaires seront prévus soit de façon décentralisée par les DIR/CHA/JUS compétentes, soit de manière centralisée par le SAN et/ou l'OIO lors du processus budgétaire ordinaire.

L'administration numérique implique l'utilisation – et éventuellement l'adaptation – de certaines applications des services de base TIC ainsi que de certaines applications spécialisées et applications de groupe du côté des DIR/CHA/JUS. Les applications de groupe créent la condition préalable à différentes offres de prestations électroniques des DIR/CHA/JUS et elles sont classifiées comme telles par le CST.

L'association et la participation des communes aux prestations électroniques communes sont déterminées avec celles-ci dans le cadre de l'OCCCN et ancrées juridiquement sous une forme appropriée.

9.3 Ressources en personnel

La mise en œuvre de la présente stratégie entraîne des besoins supplémentaires de personnel d'au moins 1,5 poste équivalent plein temps à la Chancellerie d'Etat (création du SAN). Des ressources de personnel sont en outre nécessaires de manière décentralisée dans les DIR/CHA/JUS qui sont chargées de projets de mise en œuvre ; l'ampleur de ces besoins dépend des projets concrets.

10 Mise en œuvre

Le succès de la mise en œuvre des objectifs et priorités d'actions définis dans la présente stratégie exige une organisation structurelle et fonctionnelle qui soit opérationnelle. Il faudra donc s'atteler en priorité à la création du nouveau SAN à la CHA. C'est seulement dans une étape suivante, qui devra cependant intervenir le plus rapidement possible, que seront abordées les autres priorités d'action, par exemple le recensement complet de tous les projets de numérisation de toutes les DIR/CHA dans la gestion cantonale de portefeuille de projets ou la priorisation des prestations de services de base interdirectionnelles.

En conséquence, la réalisation des priorités d'action (cf. point 7) est programmée comme suit :

10.1 Organisation de l'administration numérique et recensement des projets de transition numérique (PA4 : Pilotage et gouvernance)

Etape de mise en œuvre	Délai	Responsabilité
Création du Secrétariat à l'administration numérique - Mise au concours des nouveaux postes et recrutement - Intégration dans l'organisation de la CHA (modification de l'OO CHA)	Fin 2019	CHA / CDAN
Constitution et réunion de lancement de la Conférence Administration numérique	Fin 2019	CHA / CDAN
Réunion de lancement de la délégation gouvernementale	Fin 2019	CHA / CDAN
Constitution et réunion de lancement de l'Organe de contact canton-communes pour la numérisation	Printemps 2020	CHA / CDAN
Recensement dans le portefeuille de projets cantonal des projets de numérisation actuels et prévus des DIR/CHA Adaptation de l'outil PPM de gestion de portefeuille de projets TIC pour les projets de numérisation	Fin 2019	CHA / CDAN / CAN

10.2 Définition du plan stratégique (PA1 : Prestations numériques, PA2 : Bases légales, PA3 : Solutions centrales)

Etape de mise en œuvre	Délai	Responsabilité
Elaboration d'un plan stratégique cantonal : définition des priorités d'action à l'échelle du canton, identification de projets susceptibles de se multiplier et impulsions innovatrices	Printemps 2020	SAN / CAN
Coordination du plan stratégique avec les communes et d'autres parties intéressées	Eté 2020	CHA / CSG / OCCCN
Adoption et communication du plan stratégique	Automne 2020	CE
Elaboration d'un concept d'adaptation progressive des bases légales, lancement de projets de révision correspondants	Eté 2020	SAN / CAN CE

10.3 Communication (PA5 : Sensibilisation et compétence ; PA 6 : Sécurité, visibilité et transparence ; PA7 : Information et communication)

Etape de mise en œuvre	Délai	Responsabilité
Promotion et utilisation de données gouvernementales ouvertes ; vérification et définition	Fin 2020	CHA / Conférences des statistiques
Elaboration de mesures de communication pour promouvoir le changement culturel en ce qui concerne les groupes d'utilisateurs internes comme externes	Mi 2020	CHA / SAN

10.4 Controlling

L'avancement de la mise en œuvre de la présente stratégie fait l'objet d'un suivi régulier, consistant à examiner régulièrement – en collaboration avec les DIR/CHA/JUS – le stade où en sont les travaux en cours par rapport aux objectifs stratégiques ainsi que la réalisation de nouvelles prestations électroniques et l'utilisation de celles qui ont déjà été mises en place. La Chancellerie d'Etat soumet le rapport de controlling à la CSG afin qu'elle en prenne connaissance et, via la délégation gouvernementale, au Conseil-exécutif pour approbation.

11 Annexe

Sommaire des illustrations

Illustration 1 : Structure de la Stratégie pour une administration numérique	5
Illustration 2 : Groupes d'utilisateurs de l'administration numérique / du cybergouvernement	7
Illustration 3 : Modèle de maturité cybergouvernement / administration numérique	8
Illustration 4 : Vision	13
Illustration 5 : Objectifs stratégiques	14
Illustration 6 : Organigramme	20

Tableau

Tableau 1 : Les priorités d'action.....	17
---	----

Bibliographie

- [1] Direction opérationnelle de la cyberadministration suisse (2017) : *Monitoring 2017*, <https://www.egov.ch/fr/dokumentation/monitoring-2017/> [état au 15 mai 2019].
- [2] Direction opérationnelle de la cyberadministration suisse (2015) : *Stratégie suisse de cyberadministration* <https://www.egov.ch/fr/dokumentation/monitoring-2017/> [état au 5 janvier 2017].
- [3] Conférence des gouvernements cantonaux (2018) : *Lignes directrices des cantons relatives à l'administration numérique, du 27 septembre 2018*, <https://kdk.ch/fr/themes/dossiers-de-politique-interieure/cyberadministration> [état au 17 mai 2019].