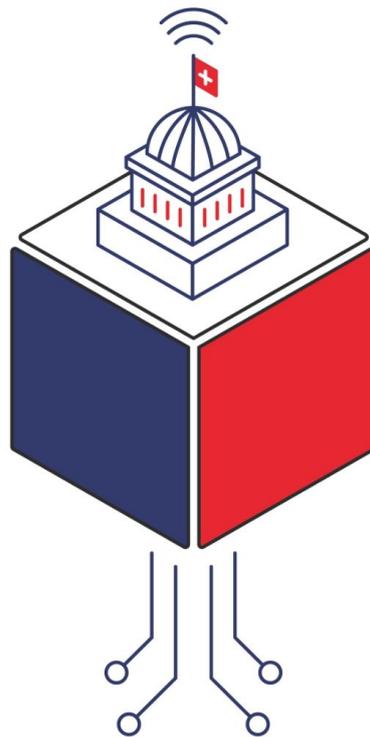


Res Publica Digitalis

Étude de digitalswitzerland servant de base au guide pour la planification de services de cyberadministration centrés sur la population, lesquels renforcent les principes de subsidiarité de l'administration suisse et exploitent les synergies via la coopération.



Impressum

Pilotage du projet:

Alice Zollinger, Projektleiterin Ökosystementwicklung e-Government, Die schweizerische Post; **Urs Truttmann**, Chief Digital Officer, Stadt Luzern; **Jörg Schlatter**, Digital Manager, (SH); **Peter Zingg**, Spezialist digitale Transformation und Finanzen, (SZ); **Lea Fischbacher**, Programmleiterin SmartAargau, (AG); **Elena Marchiori**, Projektleiterin Digital Innovation, Stadt Lugano; **Enrico Gulfi**, IT Director, Stadt Lugano; **André Kunz**, Leiter Portalstrategie, Stadt Bern; **Antonio da Silva**, Head of Green IT, Stadt Lausanne; **Sandrine Denti**, Managing Director digitalswitzerland Foundation, digitalswitzerland

Expertise technique & personnes interviewées:

Nicola Näf, Business Projektleiter, Stadt Luzern; **Wolfgang Zimmermann**, Business Projektleiter, Stadt Luzern; **José Fernandez**, Chief Business Development Officer, ePost; **Samuel Fournier**, Product Manager Business Unit Public, Groupe T2i; **Peter Zingg**, Spezialist digitale Transformation und Finanzen, Kanton Schwyz; **Benno Kissling**, Leiter Smart Services Aargau, Kanton Aargau; **Patric Distel**, Digitalisierungsverantwortlicher bei Generalsekretariat Departement Bau, Verkehr und Umwelt, Kanton Aargau; **Balz Egger**, Manager Digitale Transformation, Kanton Schaffhausen; **Jörg Schlatter**, Digital Manager, Kanton Schaffhausen; **André Kunz**, Leiter Portalstrategie, Stadt Bern; **Timon Kalbermatten**, Geoinformatiker, Stadt Bern; **Christian Peier**, Geoinformatiker, Stadt Bern; **Antonio da Silva**, Head of Green IT, Stadt Lausanne; **Elena Marchiori**, Projektleiterin Digital Innovation, Stadt Lugano; **Enrico Gulfi**, IT Director, Stadt Lugano; **Sandra Egger**, wissenschaftliche Mitarbeiterin Kanton Schaffhausen; **Christoph Kubli**, Co-Präsident Polizeibeamtenverband Schaffhausen, Kanton Schaffhausen; **Prof. Dr. Barbara Eisenbart**, Dozentin, Institut für Unternehmensführung, Fachhochschule Nordwestschweiz

Direction générale du projet

Mattia Balsiger, Senior Projektmanager eGovernment, digitalswitzerland

Pilotage du projet:

Mattia Balsiger, Senior Projektmanager eGovernment, digitalswitzerland; **Dr. Pascal Sieber**, Verwaltungsratspräsident sieber&partners

Production de l'étude:

Dr. Pascal Sieber, Verwaltungsratspräsident sieber&partners; **Mattia Balsiger**, Senior Projektmanager eGovernment, digitalswitzerland; **Simon Perrelet**, Transformation Consultant, sieber&partners; **Laura Decet**, Transformation Consultant, sieber&partners; **Claudia Ilicic**, BSc in Betriebsökonomie, FHNW; **Andreas Urech**, Transformation Consultant, sieber&partners

Conseil (ad personam)

Renato Gunc, ehem. Präsident eGov-Schweiz (initiateur); **Edy Portmann**, Professor für Informatik, Universität Fribourg; **Gérald Strub**, Unternehmer, Gemeinde- und Kantonspolitiker (AG); **Alexander Sollberger**, Präsident myniGmeind; **Reto Fahrni**, Chief Digital Officer, (SO)

Rédaction et communication:

Ottavia Masserini, Head of Communications and Marketing, digitalswitzerland; **Colin Wallace**, Senior Corporate Communication Specialist, digitalswitzerland

Illustrations (page de couverture):

Tobias Aeschbacher, **Vincent Grand**, Agence graphique Hyperraum

Léctorat (F) :

Anne-Sophie Meili, pro-verbial gmbh

Contenu

1	Avant-propos.....	4
2	Situation initiale.....	6
3	Objectifs et thèses	9
4	Méthodologie et procédure	11
5	Résultats.....	13
5.1	Études de cas	13
5.1.1	Case Study 1: Ville de Lucerne – Serviceportal Luzern.....	13
5.1.2	Case Study 2: Kanton Aargau – ePlanung	16
5.1.3	Case Study 3: Stadt Lausanne – AI Bot 20km.....	19
5.1.4	Case Study 4: GroupeT2i Suisse SA – Interface iGOV	22
5.1.5	Case Study 5: Canton de Schwyz – guichet numérique	25
5.1.6	Case Study 6: ePost Services – BE-ePost	28
5.1.7	Case Study 7: Canton de Schaffhouse – UStay	32
5.1.8	Case Study 8: Ville de Lugano – Nouveau ERP pour les communes.....	35
5.1.9	Case Study 9: Canton d’Argovie – Smart Service Portal.....	39
5.1.10	Case Study 10: Ville de Lucerne – Dialog Luzern.....	42
5.1.11	Case Study 11: Ville de Berne – Géoportail.....	45
5.2	Résultats des enquêtes en ligne.....	49
5.2.1	Sondage en ligne 1	49
5.2.2	Sondage en ligne 2: Solutions	50
5.3	Réutilisation des résultats dans le World Café.....	54
6	Guide avec mesures, exigences et Best Practices.....	55
6.1	Centrage sur l'habitant	55
6.2	Coopération.....	57
6.3	Subsidiarité	58
6.4	Déclaration de Tallinn	59
6.5	Financement, ressources, compétences et méthodes.....	61
7	Discussion.....	63
8	Conclusion et remerciements	67
9	Répertoires et annexe.....	A
9.1	Littérature	A
9.2	Illustrations	B
9.3	Anhang A: Ergebnisse der Umfrage 1	C

1 Avant-propos

Où en est la Suisse dans le domaine de la cyberadministration ?

La Suisse se trouve dans une phase décisive de la transition numérique : les autorités poursuivent l'objectif d'une numérisation complète sous la devise « Digital First ». Cette approche est nécessaire car de nouvelles infrastructures numériques et un « service public » numérique sont indispensables.

L'approche « Digital First » amènera les administrations à signaler un besoin croissant de compétences et de ressources spécialisées. La Suisse doit s'assurer que la stratégie « Digital First » n'entraîne pas une charge supplémentaire pour les acteurs chargés de l'exécution. Afin d'éviter cela et dans le but de soutenir les acteurs du système fédéral, il convient d'encourager davantage la coopération entre eux. Parallèlement, la dynamique de la numérisation, malgré l'urgence, doit également être considérée de manière critique au regard des mesures d'économie qui s'annoncent. Grâce à la numérisation croissante des services publics, les administrations gagnent en compétences et connaissances. La question qui se pose est la suivante : comment pouvons-nous garantir que le secteur économique et la population profitent également de cette évolution ? Comment faire pour que la cyberadministration soit un succès et comment collaborer avec les habitants et les entreprises ? Enfin, comment continuer à offrir des services de cyberadministration de qualité en temps de crise, alors que les recettes fiscales sont en baisse ?

La coopération est la clé d'une cyberadministration réussie

Les derniers résultats de l'enquête Myni-Gmeind¹ montrent que, dans le domaine de la numérisation, les communes préfèrent toujours plus agir de manière autonome plutôt que de coopérer. Ceci implique des coûts et des risques considérables. La majorité des petites communes auront du mal à gérer seules la transition numérique. Il sera donc nécessaire que les communes et les régions s'unissent dans l'espace numérique. Les cantons joueront un rôle moteur et influenceront fortement les infrastructures de base des communes. Par ailleurs, les cantons et les communes sont de plus en plus à la traîne financièrement par rapport à la Confédération, comme l'indique une étude de PwC. Cela montre bien que les efforts de numérisation à venir vont mettre les structures fédérales à l'épreuve. Une coopération renforcée à tous les niveaux (inter et intra-administrative) pourrait être un moteur essentiel pour contrer ce phénomène. À quoi pourrait ressembler concrètement cette coopération ?

Centrage sur l'habitant

Nous sommes d'avis qu'il faut une approche centrée sur la population. Que se passerait-il si les futurs projets de cyberadministration étaient développés en échange permanent avec la population et le secteur économique ? Si des projets de numérisation innovants voyaient le jour grâce à des coopérations supracommunales, supracantoniales et suprarégionales ? Si des « espaces de numérisation » se développaient grâce à « l'interopérabilité fédérale » pour accéder à un niveau de mise en réseau plus élevé entre

¹ <https://mynigmeind.ch/de/umfrage-2024/>

les communes, les cantons et la Confédération ? Et si cela donnait naissance à des services numériques suprarégionaux et libérait de nouveaux potentiels de coopération et de synergie ? Une administration en ligne centrée sur la population exige plus que la simple numérisation des tâches administratives. Il faut à la fois une transformation globale et une mise en réseau politique par le biais de nouveaux « espaces de numérisation » qui permettent aux communes d'avoir une capacité numérique autonome envers leurs citoyens. Si, en outre, des thèmes tels que la sécurité des données et leur utilisation secondaire sont abordés, il s'agit alors de créer à un niveau de mise en réseau plus élevé, qui réunit communes, cantons et Confédération et population : une Res Publica Digitalis.

Une communauté se forme

Afin d'œuvrer à cette vision, digitalswitzerland et ses partenaires – dont les cantons d'Argovie, Schwyz, Schaffhouse, la Poste Suisse ainsi que les villes de Lausanne, Lucerne, Berne et Lugano – ont décidé d'examiner de manière pratique les défis et les chances de la cyberadministration dans le cadre d'une étude. L'objectif était de considérer le changement numérique dans l'administration publique du point de vue des protagonistes confrontés quotidiennement à sa mise en œuvre. Cette étude s'adresse donc explicitement aux personnes sur le terrain. Elle se veut une initiative exemplaire menée en partenariat étroit avec les institutions concernées. Dès le début, l'objectif central était de documenter des études de cas pratiques illustrant des projets et des défis concrets liés à la numérisation, et non de se contenter de ne fournir que des analyses théoriques. Chaque partenaire a partagé son

expérience, ses connaissances et ses projets spécifiques, qui illustrent de manière exemplaire les thèmes susmentionnés, tels que la coopération intercommunale, l'interopérabilité fédérale et l'administration en ligne centrée sur la population. Ces études de cas, basées sur les expériences et les projets des cantons, villes et institutions concernés, constituent le cœur de l'enquête. Elles illustrent la manière dont la transition numérique est gérée dans différents contextes et les facteurs de réussite qui jouent un rôle dans ce processus.

De la pratique à la pratique

Les études de cas fournissent non seulement un aperçu pertinent des pratiques, mais elles sont aussi directement intégrées dans l'élaboration du guide élaboré à la suite de l'étude. Ce guide se veut un recueil de connaissances, de messages clés et de recommandations d'une grande pertinence pour tous les acteurs du domaine de la cyberadministration. Il sert de repère, de mode d'emploi et il reflète les expériences réelles des partenaires. L'étude montre ainsi que le succès de la cyberadministration réside avant tout dans la collaboration et l'échange de connaissances et d'expériences – tout à fait dans l'esprit d'une étude développée par des praticiens pour des praticiens. En vue de la nouvelle stratégie de cyberadministration suisse, l'étude vise également à contribuer à l'exploration et au développement de la Stratégie ANS² Priorité 1 (penser et aménager l'administration numérique en réseau) et 6 (encourager une organisation moderne de l'administration et un changement de culture).

Nous vous souhaitons beaucoup de plaisir et de belles découvertes.

Mattia Balsiger, Senior Projektmanager eGovernment, digitalswitzerland

² <https://www.administration-numerique-suisse.ch/fr/strategie>

2 Situation initiale

Les acteurs de l'administration publique suisse sont tenus à une transparence, une traçabilité et une égalité de traitement particulières. Comme ils offrent des services qui ne sont proposés par personne d'autre et qu'ils doivent respecter les processus démocratiques et le principe de légalité, ils sont confrontés à des défis particuliers en matière de numérisation. Dans de nombreux autres domaines, la transformation numérique a déjà fortement progressé et l'utilisation ainsi que les exigences des citoyens vis-à-vis des services numériques du secteur public augmentent [1].

La numérisation des services externes (eService) permet un traitement convivial et améliore à la fois l'accessibilité et la qualité des services. L'administration publique devient plus ouverte et plus transparente vis-à-vis de la population en rendant les données non sensibles accessibles sans restriction (Open Government). Une plus grande participation des habitants doit être atteinte grâce aux possibilités numériques qui complètent les discussions et les votes (eParticipation et eVoting), cette participation pouvant aller de l'information à la consultation et à la coopération. Mais l'administration en ligne doit également apporter une plus-value au sein des administrations, dans la mesure où la numérisation des processus administratifs internes (administration en ligne) permet d'augmenter l'efficacité, l'efficacité et la productivité [3].

Degré de maturité de la cyberadministration en Suisse

En Suisse, de nombreux projets de cyberadministration sont mis en œuvre chaque année ou font l'objet d'expériences. Des

exemples connus dans le domaine des services en ligne sont la déclaration d'impôt électronique ou le déménagement électronique. Dans l'esprit de l'Open Government, les bases juridiques pour une stratégie Open Source et Open Government Data ont été posées en 2024 avec la LMETA [4]. Les orientations, objectifs et mesures dans le domaine des données administratives ouvertes ont été définis et priorisés à l'horizon 2027 [5]. Des données librement accessibles des autorités suisses ou des données d'intérêt public sont déjà publiées sur le portail opendata.swiss³ de l'Open Government Data. Enfin, il convient de mentionner l'e-ID, qui repose sur une infrastructure de confiance numérique étatique et dont l'introduction est prévue à l'horizon 2026⁴.

La Suisse en comparaison internationale

Pourtant, la Suisse ne joue pas un rôle de leader en comparaison internationale et arrive en 29^e position au classement européen de la cyberadministration [8] et 22^e au classement international [9]. Outre des thèmes tels que le manque d'infrastructure ou l'absence d'une identité électronique juridiquement valable, qui préoccupent également d'autres États, la structure fédérale se révèle être un obstacle spécifique à la Suisse. Ainsi, l'autonomie décisionnelle des cantons et des communes « dans un système étatique fédéral divisé en tâches, conduit à un patchwork d'objectifs, de procédures et finalement à des stades de numérisation différents entre les cantons, leur collaboration avec leurs communes et

³ Voir : <https://opendata.swiss/>

⁴ Voir : <https://www.bj.admin.ch/bj/de/home/staat/gesetzgebung/staatliche-e-id.html>

entre les communes » [10]. Les classements montrent que la coopération joue un rôle décisif.

La transformation numérique et la nécessité de collaborer

Afin de gérer activement la transformation numérique de l'administration publique, une stratégie nationale de cyberadministration a donc été créée et renouvelée en permanence pour les trois niveaux fédéraux. La stratégie « Administration numérique suisse » [11] élaborée en 2023 suggère qu'à l'avenir, les processus administratifs publics doivent être conçus en priorité sous forme numérique (Digital First) ou entièrement et uniquement sous forme numérique (Digital Only), conformément aux principes de Tallinn [12]. Les besoins des utilisateurs doivent être pris en compte. Afin que les acteurs exécutifs ne soient pas surchargés par cette numérisation toujours plus importante, il convient d'encourager activement la collaboration entre les différents niveaux fédéraux. Un pas dans cette direction est par exemple l'initiative cantonale (SG) « Appréhender la transformation numérique en regroupant les forces dans toute la Suisse ! » [13], laquelle, contrairement à la complexité du fédéralisme, a un caractère obligatoire dans la mise en œuvre de normes uniformes, pilotées par un service fédéral.

Lorsqu'il s'agit de coopération, digitalswitzerland évoque trois modèles conceptuels de coopération dans son document de discussion « Res Publica Digitalis » publié en 2023 : les clusters régionaux, les ponts suprarégionaux et les réseaux centre-périérie.

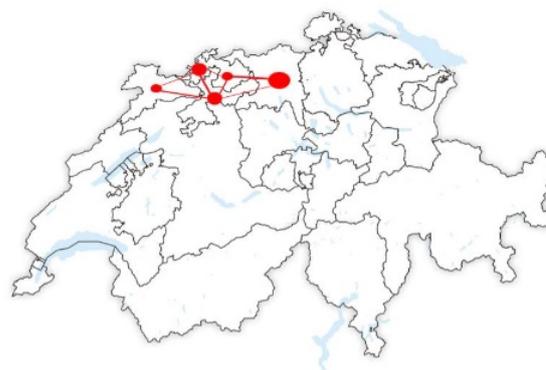


Figure 1 : Illustration des clusters régionaux selon digitalswitzerland (graphique : Wikimedia commons)

Les clusters régionaux décrivent des organisations apparentées, concentrées géographiquement, qui peuvent accroître leur compétitivité et leur capacité d'innovation grâce à la mise en réseau.

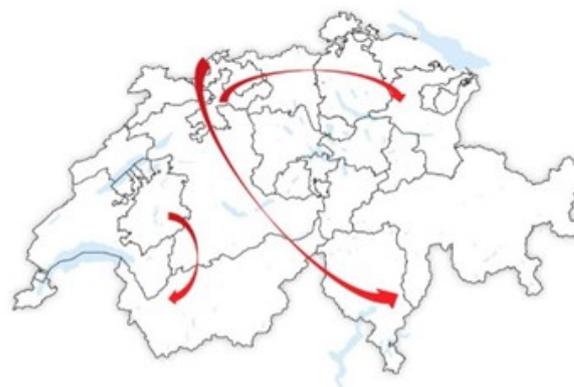


Figure 2: Illustration des ponts suprarégionaux selon digitalswitzerland (graphique : Wikimedia commons)

Les passerelles interrégionales favorisent la coopération entre des acteurs non voisins, mais nécessitent plus d'efforts et de ressources.



Figure 3 : Illustration des réseaux centre-périphérie selon digitalswitzerland (graphique : Wikimedia commons)

Les réseaux centre-périphérie coordonnent les services entre les grands centres (p. ex. les villes) et les petits acteurs à proximité (p. ex. les communes) afin d'accroître leur interconnexion, leur efficacité et/ou leur attrait économique communs. Ces modèles ont le potentiel de rendre la cyberadministration plus efficace et plus inclusive et peuvent être appliqués à de nombreux exemples pratiques, les clusters étant les plus fréquents, suivis des réseaux centre-périphérie, tandis que les ponts suprarégionaux sont les plus rares en raison de leur coût élevé.

Utilisation des ressources et approche centrée sur l'utilisateur

Outre le pilotage, les ressources jouent également un rôle, et les différences entre les niveaux étatiques en Suisse sont de plus en plus marquées : alors que les autorités fédérales voient leurs ressources rester quasiment inchangées par rapport à 2022, les cantons et les communes se montrent nettement plus sceptiques [14]. Cela suggère qu'une collaboration intercommunale concernant les thèmes de la numérisation sera importante dans un avenir proche. Une enquête menée auprès des communes suisses montre qu'il y a encore

du travail à faire dans ce domaine. Moins d'un tiers des communes participantes abordent leurs projets de numérisation en association [15].

Pour que les ressources soient utilisées de manière ciblée, digitalswitzerland estime qu'il est possible de dialoguer avec la population dans les projets de cyberadministration et de les centrer sur l'utilisateur [16]. Grâce à une telle approche ascendante, les communes jouent un rôle central dans la représentation des intérêts des citoyens et devraient donc particulièrement promouvoir la transformation numérique. Les cantons soutiennent cette démarche par leur rôle d'exemple et de coordination, tandis que la Confédération assume des tâches fondamentales telles que la garantie de l'État de droit [16].

3 Objectifs et thèses

Pour que la transformation numérique puisse profiter à l'administration publique suisse dans les conditions actuelles, digitalswitzerland [16] conclut que les trois facteurs « centricité habitant:es », « coopération entre unités administratives » et « développement de la subsidiarité » doivent être pris en compte de manière particulière et spécifique à l'administration. Cette étude a pour but de développer, de compléter et de vérifier ces thèses du document de position. Il s'agit donc de détailler et de compléter les trois facteurs mentionnés.

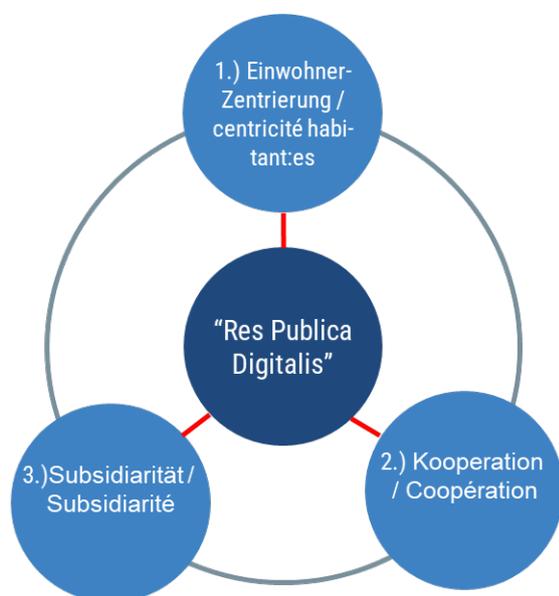


Figure 4: Les trois principes des projets administratifs numériques suisses

Population et centricité sur l'entreprise

Nous avons généralisé le facteur « centricité habitant:es » et l'avons baptisé « centricité sur le client ». Il est vrai que les bénéficiaires de prestations administratives ne peuvent être considérés comme des clients qu'au sens figuré, car la plupart du temps, il s'agit d'une prestation (p. ex. le traitement des déclarations d'impôt) qui ne peut être obtenue qu'auprès d'un office (p. ex. la carte d'identité). C'est pourquoi

l'approche purement bottom-up, à savoir le développement de prestations à partir des besoins des clients, échoue souvent dans l'administration. Il faut parfois aussi un pilotage top-down – qui ne fasse toutefois pas l'impasse sur les besoins des clients, mais se mette à leur place de manière proactive. Cette approche est appelée « Proactive Government ».

Coopération entre les unités administratives

Pour le facteur coopération, on distingue trois formes : les clusters régionaux, les ponts interrégionaux, les réseaux centre-périphérie. Ces catégories d'analyse ne sont pas exhaustives, d'une part, et leur succès varie selon le contexte, d'autre part. Dans cette étude, nous voulons déterminer plus précisément quelles sont les conditions et les mesures relatives à l'organisation, au financement et, le cas échéant, à d'autres dimensions qui sont importantes pour le succès des projets de cyberadministration.

Développement de la subsidiarité

La subsidiarité est le troisième facteur que la présente étude doit explorer, en particulier par le fait que les données légales, les règlements existants et les dispositions d'exécution sont généralement monothématiques et conçus non du point de vue du client mais du point de vue de l'administration (c'est-à-dire du prestataire de services). La population et les entreprises font souvent appel aux services de l'administration dans un contexte plus large et ont besoin d'une série de services pour mener à bien un processus (comme par exemple créer d'une entreprise sur un marché réglementé). Ce processus peut impliquer plusieurs niveaux administratifs et il n'est souvent pas facile pour le client de comprendre pourquoi le service n'est pas simplement

proposé par un seul prestataire. Par ailleurs, l'administration doit éventuellement repenser la répartition du travail entre les offices, entre le canton, les communes et la Confédération, ainsi qu'entre les cantons, afin de simplifier le service au client. Dans le secteur privé, de telles restructurations ont lieu en permanence et de manière incrémentielle. Dans l'administration, il faut souvent une instigation particulière pour y parvenir.

Cadre de la Déclaration de Tallinn

Pour compléter les thèses du document de position, nous nous sommes appuyés sur les normes reconnues de la Déclaration de Tallinn [12] comme cadre de référence. Dans cette déclaration, il est postulé qu'une bonne administration électronique respecte les cinq principes suivants :

1. Digital-by-Default : les voies numériques sont la norme, avec le plus de libre-service possible. Les voies analogiques ne sont proposées qu'à titre exceptionnel. Les personnes qui ne peuvent pas travailler numériquement sont aidées..
2. Once-Only : les applications sont intégrées de manière à ce que les mêmes données ne soient saisies et enregistrées qu'une seule fois.
3. Trustworthiness and Security : la fiabilité et la sécurité sont assurées par l'authentification numérique et les signatures numériques.
4. Openess and Transparency : la population peut consulter ses données et l'utilisation qui en est faite, ce qui est financé par l'argent des contribuables.
5. Interoperability-by-Default : les applications spécialisées spécifiques à un domaine suivent des principes d'architecture qui garantissent la convivialité, l'accessibilité, l'intégration des données (Once-Only) et l'intégrité des données.

Les objectifs de cette étude ne sont pas une fin en soi. Ils visent à faciliter la transformation numérique des administrations publiques grâce à la collaboration entre les administrations, la population et les entreprises. Ses résultats permettent d'effectuer des études préliminaires beaucoup plus rapidement et à moindre coût lorsqu'il s'agit de planifier des projets communs, car les questions générales les plus importantes sont clarifiées. Pour illustrer cela, nous avons élaboré un guide contenant des mesures, des exigences et des Best Practices issues de la pratique.

4 Méthodologie et procédure

Pour atteindre les objectifs de l'étude, une étude Delphi est appropriée. Celle-ci comporte plusieurs étapes. Elle se prête particulièrement bien à l'agrégation d'idées, à l'identification des expertises sur une thématique donnée, à l'élaboration de conclusions et à la formation d'un consensus parmi les personnes participantes [17].

Participation

Pour participer à l'étude, des expertes et des experts de la pratique professionnelle y ont été associés. Ces personnes, identifiées auprès des partenaires de projet de l'étude sur la base de leurs connaissances spécialisées de la thématique et de leur expérience dans des projets communs de cyberadministration en Suisse, ont été interviewées. Outre leur expérience, il était important de refléter les différentes perspectives des services publics (ville, commune, canton) et du secteur économique. En outre, des spécialistes associés à un projet antérieur de digitalswitzerland (document de discussion de 2023) ont été consultés pour un retour d'information sur le contenu et la participation à des ateliers.

Procédure

L'étude combine des approches qualitatives et quantitatives. Tout d'abord, des réponses ont été recueillies ouvertement par le biais d'entretiens. Sur cette base, des défis ont été partagés puis des solutions développées. Experts et spécialistes les ont ensuite évaluées par le biais d'un sondage en ligne. Lors d'un atelier final, ils ont discuté et validé les solutions proposées (voir figure 5).

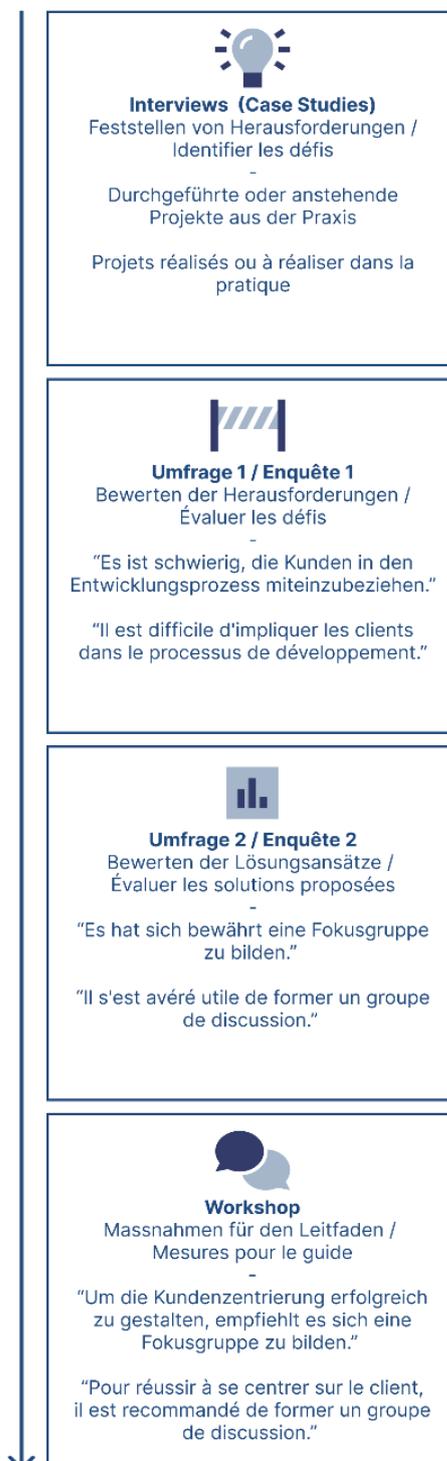


Figure 5: Méthodologie visuelle de l'étude

Lors d'une première étape, des entretiens ont été menés avec des spécialistes afin de recueillir leurs expériences et leurs points de vue sur les projets collaboratifs centrés sur la population dans le domaine de la cyberadministration. Des questions ont été posées sur les projets des experts eux-mêmes, en mettant l'accent sur la centricité sur le client, la coopération, la subsidiarité, la Déclaration de Tallinn, le financement, les ressources, les compétences, les méthodes ainsi que les défis et les facteurs de réussite. Les questions devaient permettre d'identifier les obstacles communs à la réussite des projets collaboratifs et des stratégies de résolution possibles. Les résultats des entretiens ont été présentés sous forme d'études de cas. Cette première étape a été conçue de manière à passer d'un niveau abstrait aux situations concrètes.

Lors d'une seconde étape, les études de cas ont été évaluées, les contenus agrégés triés par thème et mis à disposition dans une enquête en ligne. Les contenus de l'enquête en ligne ont été à leur tour évalués par les spécialistes via une échelle de Likert ou un classement, ce qui a permis de valider l'importance des défis et des solutions.

La troisième étape de l'étude s'appuie sur la seconde : à partir des contenus évalués comme importants, des hypothèses de solution ont été formulées. Ces solutions ont à leur tour été évaluées par les spécialistes en termes d'approbation sur une échelle de Likert dans le cadre d'un sondage en ligne.

Enfin, les spécialistes se sont réunis dans un atelier final sous forme de World Café. Ils y ont validé les solutions proposées pour la centricité sur l'habitant, la coopération, la subsidiarité, de la Déclaration de Tallinn ainsi que les finances et les ressources. Ils ont également débattu de l'utilité de ces solutions pour mettre en œuvre ces projets et

pu apporter des précisions. Les conclusions formulées lors de cet atelier ont été consignées et intégrées dans les solutions. Le guide contient les solutions finales, soit les mesures, les exigences et les Best Practices.

5 Résultats

5.1 Études de cas

Les spécialistes ayant participé à l'étude ont une grande expérience préalable. Afin d'avoir un aperçu de leur pratique professionnelle, chacune et chacun d'entre eux a

apporté un contenu précieux à l'élaboration d'une étude de cas sur un projet collaboratif.

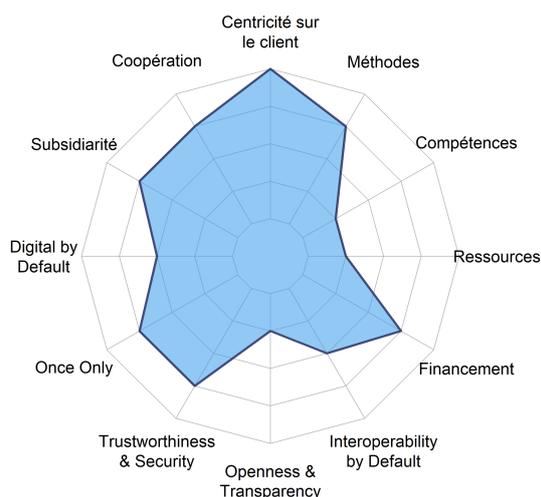
5.1.1 Case Study 1: Ville de Lucerne – Serviceportal Luzern

Experte: Wolfgang Zimmermann, Business Projektleiter

Organisation: Ville de Lucerne

Plus d'informations :

<https://my.lu.ch/Pages/Default.aspx>



Le graphique reflète le niveau de connaissance de la présente étude de cas sur les éléments centraux de l'enquête (p. ex. : quelle est la pertinence de cet exemple pratique en termes de coopération ?) L'évaluation de ces éléments n'est pas qualitative.

Résumé

Cette étude de cas fournit des renseignements sur la centricité sur le client et la coopération entre canton et communes. Elle traite également de l'intégration et de l'harmonisation des services numériques entre les différentes communes. L'objectif est

d'augmenter l'efficacité et d'améliorer la convivialité des services en ligne dans le canton de Lucerne.

Situation

Souhaitant créer une plateforme numérique unique pour tous les services du canton et des communes de Lucerne, le projet « Serviceportal Luzern / (my.lu.ch) » a été relancé au premier trimestre 2023. Il s'agissait d'harmoniser différents services et les processus qui y sont liés dans les 80 communes lucernoises et de parvenir à sensiblement augmenter de efficacité et la convivialité grâce à la numérisation. La stratégie numérique du canton de Lucerne⁵, visant à uniformiser et à centraliser la mise à disposition de ces services, a servi de base. Cet objectif devait être atteint via un portail commun et la collaboration entre le canton et les communes. La structure du projet était conçue de manière à ce que la direction du projet soit assurée par le canton de Lucerne. Pour les communes, le projet a été coordonné par le Verband Luzerner Gemeinden (association des communes lucernoises).

⁵ Voir sous : <https://www.lu.ch/-/klu/ris/cdws/document?fileid=7ab6eb240b054e1ea928fe688a3cac46>

Objectif

Avec le lancement du portail lucernois, la population aura accès à des services numériques harmonisés du canton et des communes.

Activité

Afin d'atteindre cet objectif de plateforme commune aux services cantonaux et communaux, le canton de Lucerne a acquis et mis en place l'infrastructure nécessaire. De même, ont été élaborées les conditions juridiques pour l'exploitation du portail de services par le canton de Lucerne.

En ce qui concerne le financement du projet, il était prévu que celui-ci soit assuré pour moitié par le canton et pour moitié par les communes. En termes de collaboration, le comité de pilotage du projet était composé à parts égales de représentants du canton et de l'association des communes lucernoises. Le financement précis du portail et de la connexion des services communaux a été l'un des défis de cette collaboration, marquée en outre par les divers degrés de liberté des communes et leurs différences en termes d'exigences et conditions. Ainsi, les grandes communes avec un grand nombre de cas visent plutôt des processus automatisés que les petites communes.

Les besoins de la population ont été partiellement pris en compte. C'est souvent la vision interne d'un service communal qui a été privilégiée par rapport à celle des usagers. Pour la population, il était important que de nombreux services municipaux soient fournis en temps réel. Au moment de mettre en œuvre de ces exigences, les différentes infrastructures informatiques des communes, des cantons, de la Confédération et des plateformes externes ont révélé une grande complexité. Ces disparités, notamment les interfaces entre ces systèmes, sont un des principaux moteurs de

coûts et un frein important à l'exécution des projets.

Le projet a été mené selon la méthode HERMES. À l'avenir, l'intégration des services communaux se fera plutôt dans un cadre agile, permettant d'exploiter pleinement la flexibilité et l'adaptabilité d'une plateforme commune. De plus, l'utilisation de modèles de conception et la standardisation visent à offrir une expérience utilisateur uniformisée.

Résultats

Le projet des services communaux est encore en cours d'implémentation. Cependant, certains enseignements clés émergent déjà. Parmi eux, l'importance d'une définition claire des objectifs et d'une communication efficace, l'implication large de toutes les parties prenantes pour encourager l'adhésion et le soutien de la population, ainsi que l'augmentation de la flexibilité et de l'adaptabilité des architectures informatiques. Ces dernières permettent d'ajuster et de faire évoluer les services en fonction des besoins.

Les obligations contractuelles ou légales de coopération entre les cantons et les communes sont également cruciales, mais elles représentent un défi à relever. En raison de leur autonomie et de leur libre choix, les communes ne sont pas tenues de participer aux projets et peuvent se retirer au cours de route, ce qui entraînerait alors un transfert des coûts vers les communes restantes.

La centricité sur le client doit être améliorée à l'avenir. Par exemple, une meilleure prise en compte des besoins impliquerait que les clients puissent se connecter à un portail où leurs données sont déjà enregistrées. Ils pourraient ainsi facilement sélectionner et télécharger le certificat de naissance de leur enfant. De telles solutions numériques sont déjà standards dans de nombreux aspects de la vie quotidienne (comme dans le

secteur bancaire), mais restent encore peu répandues dans l'administration.

Un service de haute qualité n'a pas besoin d'être créé de toute pièce, il peut s'inspirer de services existants dans d'autres secteurs. Il doit être simple, rapide et respecter les normes numériques actuelles.

Finalement, la protection des données reste un défi central. Pour mettre en œuvre un portail personnalisé dans le secteur public, des modifications législatives pourraient être nécessaires afin de respecter les exigences en matière de protection des données tout en offrant des services conviviaux. Par exemple, le principe « Once-Only » permettrait de stocker les données personnelles pour fournir un service en temps réel et croiser les données entre différents services de l'administration publique.

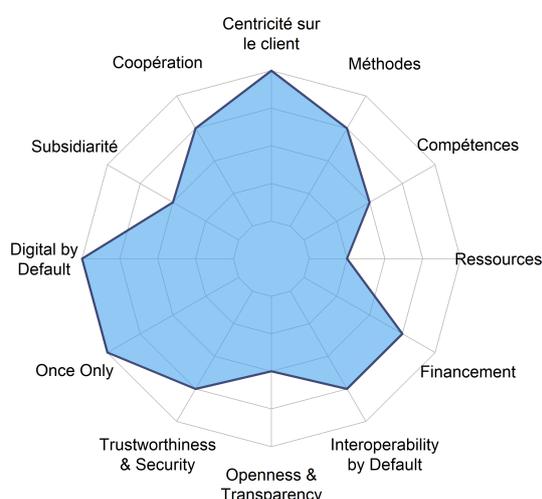
5.1.2 Case Study 2: Kanton Aargau – ePlanung

Spécialiste: Patric Distel, Digitalisierungsverantwortlicher bei Generalsekretariat Département Bau, Verkehr und Umwelt (BVU)

Organisation: Canton d'Argovie, Département des constructions, des transports et de l'environnement

Plus d'informations:

<https://www.ag.ch/de/verwaltung/bvu/raumentwicklung/digitale-services/eplanung-hilfe-und-infos>



Le graphique reflète le niveau de connaissance de la présente étude de cas sur les éléments centraux de l'enquête (p. ex. : quelle est la pertinence de cet exemple pratique en termes de coopération ?) L'évaluation de ces éléments n'est pas qualitative.

Résumé

Le projet « ePlanung » du canton d'Argovie vise à simplifier et à rendre plus efficace le processus de planification pour les communes et les bureaux de planification grâce à une plateforme numérique. La mise en œuvre a pris en compte des principes tels que « Interoperability-by-Default » et « Digital by Default », tout en intégrant les besoins des utilisateurs finaux. Malgré des défis tels que la coordination entre différents intervenants et le financement, le projet a été mené à bien avec succès.

Situation

Le projet « ePlanung » du canton d'Argovie est un service numérique complet qui vise à simplifier et à rendre plus efficace le processus de planification pour les communes et les bureaux de planification. La responsabilité de l'élaboration des plans incombe subsidiairement aux communes, tandis que les vérifications et approbations sont du ressort du canton. Il était donc logique que le canton mette à disposition une plateforme pour le dépôt et l'échange de documents entre le canton et les communes, évitant ainsi à chaque commune de gérer sa propre plateforme d'interaction électronique.

Le projet a été initié par le département de l'aménagement du territoire du canton d'Argovie. La stratégie Smart Aargau constitue la base du projet « ePlanung » et vise à rendre le canton d'Argovie durable grâce à la numérisation et aux technologies innovantes. Pour que les services de l'État soient fournis de manière efficace, il faut garantir le bon fonctionnement des procédures, des ressources et des infrastructures cantonales. Cela est soutenu par cinq champs d'action centraux : Premièrement, la population et les entreprises attendent des services simples, indépendants du lieu, qui sont constamment développés numériquement. Deuxièmement, les canaux numériques tels que les médias sociaux offrent de nouvelles possibilités d'interaction et d'information et renforcent ainsi la démocratie directe. Troisièmement, les processus numériques et sans rupture de média nécessitent une modernisation et une collaboration plus étroite entre la Confédération, les cantons et les communes. Quatrièmement, l'infrastructure technique de l'administration cantonale doit suivre les évolutions technologiques rapides tout en garantissant la sécurité des données. Enfin, une

culture de travail flexible et orientée vers les projets est nécessaire, dans laquelle des équipes interdisciplinaires et des structures plates favorisent la réussite de la transformation numérique. Ces champs d'action favorisent la mise en œuvre d'offres étatiques innovantes et conviviales, qui répondent aux exigences modernes de la société.

Objectif

L'objectif était de numériser le processus « Soumission de documents de planification pour les plans d'utilisation générale et d'utilisation spéciale ». Le canton devait maintenir une plateforme permettant aux communes de soumettre leurs plans et au canton de transmettre électroniquement ses rapports aux communes via cette plateforme. Les utilisateurs finaux du projet étaient donc les communes et leurs bureaux de planification.

En plus des objectifs du projet, des principes issus de la Déclaration de Tallinn ont également joué un rôle important. En particulier, le principe de « Interoperability-by-Default » stipule que les applications spécialisées doivent suivre des principes d'architecture qui garantissent la convivialité et la sécurité (par exemple, via une authentification unique avec confirmation à deux facteurs), ainsi que l'intégration et l'intégrité des données (Once-Only). L'utilisation de l'application est donc uniquement possible avec un identifiant cantonal pour les services numériques. L'approche « Digital by Default » a également été fortement privilégiée afin d'éviter les inefficacités et les coûts supplémentaires liés à la gestion de plusieurs processus.

Activité

Le projet contribue à ce que les communes collaborent avec le canton. Grâce à un « Echoraum Gemeinden (espace de réflexion des communes) » (services in-

ternes et communes), les besoins des utilisateurs ont été pris en compte. Lors d'événements ou sous mandat, les futurs utilisateurs ont été consultés, et leurs besoins intégrés dans les exigences et les améliorations. L'implication des utilisateurs finaux, le soutien externe en matière de conception utilisateur et la direction des utilisateurs (approche ascendante) ont assuré la centricité sur le client. Des demandes de changement ont été gérées de manière cohérente pour répondre aux attentes des clients.

Parmi les défis à relever, on note la définition des jalons, le suivi constant des progrès et le respect des voies d'escalade. La constitution de l'Echoraum Gemeinden a également été en partie difficile, comme par exemple de trouver des interlocuteurs dans les communes et de les motiver à participer au projet.

La persévérance et la sollicitation ont réussi à convaincre les futurs utilisateurs de participer au projet et garantir une centricité sur le client. Après la conception et la réalisation, il était important de prendre régulièrement en compte le rôle des utilisateurs. En adaptant les bénéfices pour les clients, en communiquant efficacement et en offrant un bon soutien lors du déploiement, le nouveau service ou produit a été utilisé par le plus grand nombre possible de clients. Les objectifs ont été atteints en confrontant systématiquement les démarches et les solutions aux objectifs fixés. La réalisation de rétrospections a également été utile.

Tous les partenaires de coopération étaient la plupart du temps sur un pied d'égalité. Un défi a été de convaincre des personnes à participer au projet. Un facteur de succès déterminant était la représentation caractéristique des futurs clients. La prise de décision est restée entre les mains du canton tout au long du projet, sans

transfert de responsabilités à un autre niveau (par exemple, du canton à la commune).

Le projet a été financé par une demande de crédit d'engagement auprès du département cantonal de l'aménagement du territoire. Il s'avère en revanche plus complexe de financer des projets cantonaux par le biais de crédits communaux. Une autre voie de financement envisageable aurait été un préfinancement cantonal avec une participation ultérieure des communes aux coûts.

D'un point de vue méthodologique, la gestion de projet agile (Scrum) a porté ses fruits. Les défis se sont surtout posés au niveau des connaissances de la méthode Scrum, perçue différemment parmi les collaborateurs externes du projet. Dans le cas d'un nouveau projet avec des exigences similaires, il serait essentiel d'exiger systématiquement de tous les participants qu'ils adoptent la méthode agile Scrum.

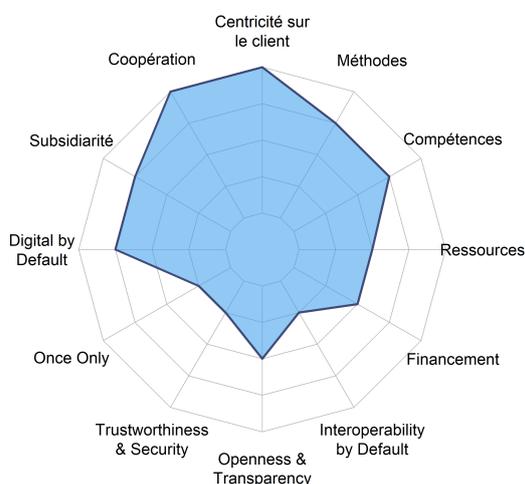
Résultats

Le projet s'est achevé le 31 mars 2024, impliquant 22 personnes au total et un budget d'environ 1,1 million de francs (y compris les postes du projet). Des partenaires externes performants, l'implication des utilisateurs finaux, la coordination des résultats, une introduction bien planifiée et le soutien des parties prenantes (instances des communes) ont contribué à atteindre les objectifs.

5.1.3 Case Study 3: Stadt Lausanne – AI Bot 20km

Experte: Antonio Da Silva, Head of Green IT

Organisation: Ville de Lausanne



Le graphique reflète le niveau de connaissance de la présente étude de cas sur les éléments centraux de l'enquête (p. ex. : quelle est la pertinence de cet exemple pratique en termes de coopération ?) L'évaluation de ces éléments n'est pas qualitative.

Résumé

Cette étude de cas montre comment la ville de Lausanne a pu améliorer l'interaction numérique avec ses utilisateurs grâce à des technologies modernes et à une collaboration efficace au sein de l'équipe de projet. La prise en compte de la subsidiarité, de la coopération et du centrage sur le client sont des points particulièrement pertinents.

Situation

La Ville de Lausanne aspire à rendre la vie de ses citoyens plus simple et agréable grâce à l'innovation technologique. Cet engagement s'est récemment manifesté dans la gestion d'un défi majeur lié aux « 20 km de Lausanne », une course annuelle populaire qui attire un large public. Ce grand événement sportif engendre chaque année une quantité considérable de questions de la part des participants et des spectateurs,

nécessitant des informations supplémentaires sur les modalités, les horaires, les parcours et les règlements.

La municipalité se trouvait confrontée à un nombre élevé d'appels téléphoniques et de demandes en ligne, ce qui surchargeait les systèmes en place et générait divers inconvénients. Les réponses, traitées manuellement, prenaient du temps, causant des retards et une surcharge de travail pour les équipes en charge. De plus, la pression sur les lignes téléphoniques faisait que certains appels restaient sans réponse, augmentant ainsi la frustration des usagers. Afin de remédier à cette situation, la Ville de Lausanne a défini une stratégie claire et globale. Les principaux objectifs consistaient à améliorer les services offerts aux usagers et aux participants à travers l'utilisation de technologies modernes, à optimiser l'efficacité du traitement des demandes, et à fournir un canal d'information convivial, accessible à toute heure.

Pour mener à bien ce projet, le service des Sports a mis à disposition le site officiel de la manifestation (www.20km.ch) comme plateforme de communication. La direction informatique, en partenariat avec un prestataire local, a pris en charge la partie technique de la mise en œuvre. Le projet s'inscrit donc dans le cadre de la gestion publique et des événements sportifs, en s'appuyant sur des partenariats entre services pour atteindre ses objectifs de transformation numérique.

Objectif

Face à la nécessité d'un traitement plus fluide et efficace des demandes d'information, l'objectif prioritaire était de développer une solution intelligente capable de répondre aux questions fréquentes des participants et des spectateurs. L'idée de créer

un chatbot doté d'une intelligence artificielle générative s'est imposée comme la meilleure option pour fluidifier la communication autour des « 20 km de Lausanne » et pour alléger le travail des équipes.

Le développement de ce chatbot a été confié au Service d'Organisation et Informatique, sous la direction de M. Antonio da Silva. Cette équipe a pris en charge l'intégration technique de l'outil sur le site de l'événement, en coordination étroite avec la direction des sports. Le financement a été assuré à 80 % par le service informatique, tandis que les 20 % restants ont été couverts par le service des sports, qui a également joué un rôle décisif en matière de contenu et de gestion des informations. Cette étroite collaboration entre services a permis de poser les bases du projet, avec pour but de lancer le chatbot sur l'ensemble du site pour maximiser son impact auprès des utilisateurs.

Activité

Le développement de ce projet a reposé sur une coopération solide entre les différentes équipes, chacune apportant son expertise. Au cours de la phase de conception, diverses difficultés ont émergé, notamment en ce qui concerne la définition du périmètre de l'outil. Initialement, le chatbot devait s'appuyer uniquement sur les pages de la FAQ pour ses réponses, mais il s'est rapidement avéré que cette base de connaissances était insuffisante. Pour garantir la pertinence des réponses, l'IA a dû être formée en utilisant presque toutes les pages du site de l'événement. Ce changement a suscité quelques réticences de la part du service des sports, qui craignait une surcharge d'informations non pertinentes. Cependant, ces obstacles ont été surmontés grâce à une approche progressive.

La mise en œuvre a également bénéficié d'un processus de décision rapide, rendu possible par le fonctionnement en petites

équipes spécialisées, chacune jouissant d'une forte autonomie. Les compromis, tels que le lancement initial du bot sur une page unique, ont permis de répondre aux préoccupations de tous les services impliqués. La motivation des équipes, combinée à la collaboration étroite avec un partenaire externe, a été déterminante pour le succès de cette phase.

En termes de communication, les échanges se faisaient essentiellement par e-mails, conférences téléphoniques et appels directs, sans recourir à des outils de coordination spécifiques comme SharePoint. La distribution des rôles et des responsabilités était clairement définie : la direction informatique s'occupait de la mise en œuvre technique, tandis que le service des sports fournissait les contenus pertinents. Un partenaire compétent, ajouté à des équipes motivées, a permis de déployer le projet dans des délais serrés, tout en assurant un haut niveau de qualité.

Résultats

Grâce à la mise en œuvre réussie du chatbot, les objectifs initiaux du projet ont été pleinement atteints. Le chatbot a su répondre efficacement aux demandes, réduisant ainsi les appels à la hotline de 31 %. Cette diminution a permis d'alléger la charge de travail des équipes et d'améliorer la satisfaction des usagers grâce à une interaction numérique plus fluide et rapide.

Outre ce succès principal, le projet a également permis d'améliorer globalement la communication numérique entre la Ville de Lausanne et ses usagers. Les retours positifs des utilisateurs, le nombre de demandes traitées avec succès par le chatbot, ainsi que la réactivité du système ont tous contribué à valider l'efficacité de la solution mise en place. Les équipes ont pu tirer des enseignements précieux de cette première expérience. En effet, l'outil a généré des informations clés qui serviront

pour l'optimisation du bot et des futurs projets numériques de la Ville. De plus, une base de connaissances a été constituée, ce qui facilitera le développement d'initiatives similaires.

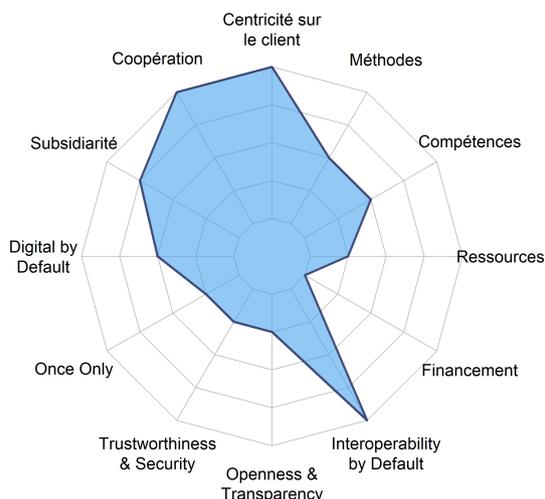
Le succès du projet tient à plusieurs facteurs mesurables : la diminution des appels téléphoniques, la rapidité de prise de décision et de mise en œuvre, l'utilisation efficace des ressources, ainsi que la satisfaction des usagers. La planification budgétaire stricte, associée à un suivi quotidien après le lancement du bot, a permis de bien anticiper les besoins pour les futurs développements. En outre, une méthode de travail agile a contribué à la rapidité des ajustements, rendant le chatbot immédiatement opérationnel et pertinent.

En conclusion, cette étude de cas démontre que la Ville de Lausanne a su renforcer la qualité de son interaction numérique avec ses usagers en misant sur des technologies modernes et une collaboration interservices efficace. Ce succès témoigne de l'importance d'une approche stratégique centrée sur les besoins des citoyens et d'une gestion dynamique des projets de transformation digitale. La Ville de Lausanne a ainsi posé les bases d'un service public numérique innovant, au bénéfice de tous.

5.1.4 Case Study 4: GroupeT2i Suisse SA – Interface iGOV

PortalExperte: Samuel Fournier, Product Manager Business Unit Public

Organisation: Groupe T2i Suisse SA (Tochterunternehmen der Post)



Le graphique reflète le niveau de connaissance de la présente étude de cas sur les éléments centraux de l'enquête (p. ex. : quelle est la pertinence de cet exemple pratique en termes de coopération ?) L'évaluation de ces éléments n'est pas qualitative.

Résumé

Cette étude de cas montre comment le canton de Fribourg améliore l'efficacité et la convivialité de ses services administratifs numériques. L'utilisation de technologies modernes et l'automatisation du traitement des données doivent permettre d'améliorer la collaboration entre les niveaux cantonal et communal et d'optimiser la qualité du service pour les citoyens. La coopération étroite entre les différents partenaires et le respect de principes tels que la subsidiarité et l'interopérabilité sont au cœur de ce projet.

Situation

Dans le cadre du projet DIGI-FR, le canton de Fribourg a mis en œuvre son guichet virtuel afin

de soutenir une proposition standardisée de services numériques à l'échelle du canton et des communes du canton. Un certain nombre de prestations comme les demandes d'attestations ou les annonces de déménagements sont actuellement disponibles sur cette plateforme avec un traitement semi-automatique pour les transactions communales dont les données doivent être traitées dans les ERP manuellement par les communes. Le projet « Interface iGOV Portal » consiste pour le Groupe T2i à interfacier l'ERP Citizen dont il est l'éditeur pour le marché des communes suisse romande, avec la plateforme cantonale « iGOV Portal ». Ce projet est actuellement en phase de planification côté Groupe T2i et devrait être introduit à fin 2025 selon les exigences cantonales. L'ensemble des éditeurs d'ERP actifs sur le canton est concerné puisque l'interface définie est standard et indépendante de toute solution du marché : il s'agit de la norme eCH0258 également appelée interface eInt. Ce projet vise à automatiser le traitement des données pour les communes et ainsi améliorer l'efficacité et la convivialité des services administratifs numériques dans les communes du canton de Fribourg. La plateforme actuelle fonctionne comme un guichet unique permettant aux citoyens et aux entreprises d'utiliser différents services administratifs en ligne. La vision est celle d'une administration numérique intégrée, efficace et interopérable, qui répond aux exigences modernes en matière d'accessibilité et de qualité de service..

Objectif

L'objectif principal du projet Interface iGOV Portal est de développer et de mettre en place le

traitement automatisé des données entre le guichet virtuel cantonal et l'ERP communal Citizen utilisé par plus de 150 communes en Suisse Romande. En tant que Product Manager Citizen, Samuel Fournier sera responsable de la mise en œuvre technique et de la garantie de la convivialité des liens entre Citizen et le guichet virtuel cantonal. Son rôle comprend la coordination entre les partenaires impliqués ainsi que la garantie d'une répartition claire des tâches et de la subsidiarité entre le niveau cantonal et communal.

Activité

Ce projet d'interface nécessite une coopération intensive entre T2i Suisse SA, la Poste, le canton de Fribourg et les administrations communales. Les facteurs de réussite sont des rencontres régulières, des ateliers et une communication claire sur les rôles et les responsabilités. L'interface est développée pour intégrer des services à travers différents niveaux administratifs et pour assurer l'interopérabilité entre les systèmes par l'implémentation de la norme eCH0258. La littérature relative à ces projets de coopération souligne les défis liés à l'intégration de différentes structures administratives ainsi que la nécessité d'une communication ouverte et transparente entre les partenaires.

Cette interface sera développée en mettant fortement l'accent sur la convivialité et l'accessibilité. Il offrira aux collaborateurs de la commune une interface utilisateur intuitive et leur permettra de traiter les demandes des citoyens de façon automatisée et efficace. Les défis de l'orientation client comprennent la prise en compte des différents besoins et attentes des utilisateurs, qui doivent être abordés par un feedback régulier et des tests d'utilisabilité. La

littérature souligne l'importance d'une conception des services d'e-gouvernement

centrée sur l'utilisateur afin de maximiser l'acceptation et l'utilisation par les citoyens.

Le développement de l'interface respecte le principe de subsidiarité en préservant l'autonomie des communes tout en permettant une intégration sans faille au niveau cantonal. Ceci est essentiel pour promouvoir l'efficacité des services administratifs et garantir la responsabilité locale sur les services fournis. La littérature sur la subsidiarité dans le contexte de l'administration numérique souligne les défis liés à la répartition des tâches entre les différents niveaux d'administration et l'importance des systèmes interopérables pour garantir un échange d'informations fluide.

Résultats

Le guichet virtuel contribue de manière significative à la simplification des processus administratifs et à l'augmentation de l'utilisation en ligne des services administratifs. Son interface avec l'ERP Citizen va améliorer le traitement et l'efficacité des administrations communales concernées. Les résultats mesurables comprennent une réduction des délais de traitement des demandes, une augmentation de la satisfaction des citoyens vis-à-vis des services numériques et une amélioration de l'efficacité globale de l'administration publique. Les effets d'apprentissage comprendront une coopération accrue entre les niveaux administratifs et l'identification des meilleures pratiques pour les futurs projets de numérisation.

Cette étude de cas prévue illustre comment des projets administratifs numériques complexes peuvent être mis en œuvre avec succès grâce à une coopération ciblée, une orientation client

et le respect des principes de subsidiarité. L'interface guichet virtuel servira de modèle à d'autres régions qui souhaitent numériser leurs services administratifs en

mettant l'accent sur les besoins des citoyens tout en améliorant l'efficacité de l'administration publique.

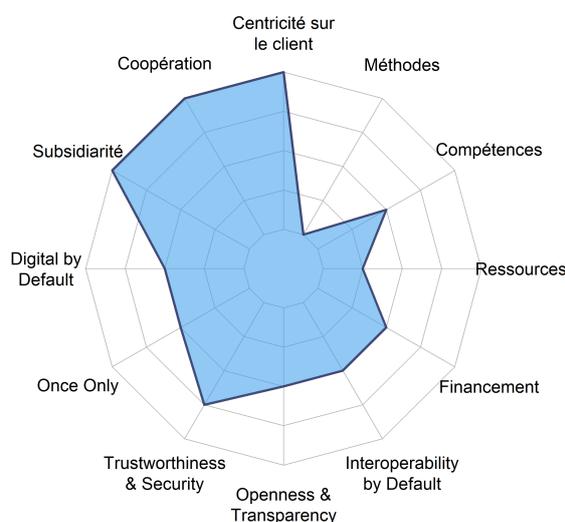
5.1.5 Case Study 5: Canton de Schwyz – guichet numérique

Experte: Peter Zingg, Spezialist digitale Transformation und Finanzen

Organisation: Canton Schwyz

Plus d'informations:

<https://www.sz.ch/behoerden/verwaltung/finanzdepartement/departementssekretariat/digitale-verwaltung.html/8756-8758-8802-10332-10333-10334>



Le graphique reflète le niveau de connaissance de la présente étude de cas sur les éléments centraux de l'enquête (p. ex. : quelle est la pertinence de cet exemple pratique en termes de coopération ?). L'évaluation de ces éléments n'est pas qualitative.

Résumé

Le cas du « guichet numérique » fournit des renseignements sur la manière d'intégrer au mieux les niveaux subsidiaires dans un projet de coopération. Des responsabilités claires, des modèles de financement et des bases légales sont des conditions préalables essentielles. Les objectifs de la Déclaration de Tallinn servent de « étoile polaire ».

Situation

Le Conseil d'État du canton de Schwyz a mis l'accent sur la numérisation grâce à la stratégie « Digitale Verwaltung Schwyz

2032 (Administration numérique Schwyz) » et au programme gouvernemental 2020-2024. Un projet central est le « guichet numérique », qui vise à établir l'infrastructure de base pour les transactions numériques entre la population et l'administration, ainsi qu'entre le secteur économique et l'administration. Le Conseil d'État a mandaté le département des Finances pour développer ce guichet numérique dans le cadre d'un projet d'e-gouvernement, en collaboration avec les communes et les districts du canton.

Les besoins de la population sont au centre des préoccupations. L'objectif, à savoir placer les habitants au premier plan, est suivi avec une grande rigueur. Cependant, des défis subsistent, tels que des opinions divergentes sur l'e-gouvernement et les services numériques parmi les parties prenantes.

Dans la conception du guichet numérique, le département responsable s'appuie sur des études et des mégatendances connues (par exemple la numérisation, l'individualisation, la mondialisation, le changement démographique, etc.). De plus, le canton a cherché à établir un premier échange avec la population lors des Digital Days de digitalswitzerland. Un atelier a également été organisé avec des représentants des communes et des districts pour mieux connaître leurs priorités quant à la mise en œuvre des services. En même temps, l'efficacité des processus, notamment en interne, doit être améliorée.

Le plus grand défi consiste tout d'abord à surmonter tous les « obstacles » politiques pour pouvoir démarrer le projet. Il faut créer des bases légales prospectives, sans savoir en détail ce qui doit être réglementé, car des bases légales spécifiques sont nécessaires selon le cas d'application ou le service.

Dans le cadre de l'organisation du projet, la coopération entre le canton, les communes et les districts est régie par la loi sur l'e-gouvernement⁶, le canton ayant le leadership. Il est essentiel que les parties concernées deviennent actives lorsque des coopérations pour des projets communs sont mis en place. Dans le sous-projet d'intégration des services communaux, les communes et les districts joueront un rôle clé (formes de coopération inter-administrations, p. ex. cluster, interviennent ici aussi).⁷ La coordination avec la Confédération et d'autres cantons se fera à travers divers comités. La co-opération au sein de l'association iGovPortal sera cruciale pour l'évolution de l'infrastructure des portails comme interface entre les autorités et la population.

Le guichet numérique doit regrouper les services de tous les niveaux fédéraux. La subsidiarité est ainsi un thème central. Les responsabilités et les pouvoirs décisionnels des acteurs impliqués dans la loi sur l'e-gouvernement sont relativement clairement définis. Cependant, il est parfois difficile de préserver la subsidiarité tout en établissant un point de contact central et standardisé, tout en veillant à ce que la subsidiarité ne soit pas perçue comme une limitation, et en augmentant l'utilité pour le client. L'engagement des petites communes n'a pas toujours été constant, et la consultation prescrite au printemps 2024 n'a pas donné le retour escompté. Toutefois, il est prévu que dans le sous-projet « Intégration des services des communes et districts », un haut degré de responsabilité et de compétences soit attribué aux communes et districts. Il demeure que la subsidiarité, malgré ses avantages, peut

compliquer la prise de décision et la standardisation.

Le principe « Digital-by-Default » est contenu dans la stratégie de l'Administration numérique Schwyz 2032 et est systématiquement appliqué à tous les projets. Le principe « Once-Only », également inscrit dans la stratégie, est fondamental pour les projets. Cependant, l'infrastructure et/ou les bases légales nécessaires pour mettre en œuvre ce principe de manière cohérente font souvent défaut. Dans les projets conjoints, la question de la propriété des données est particulièrement importante, ce qui augmente la complexité des cas d'application. Le principe « Openness and transparency » est crucial pour instaurer la confiance dans l'administration, en particulier l'administration numérique. Enfin, le principe « Interoperability-by-default » est également central.

Objectif

Le portail de services en ligne doit offrir à la population et aux entreprises du canton de Schwyz l'accès, à un endroit central avec un identifiant unique, aux services des communes, des districts, du canton et de la Confédération, ainsi qu'à d'autres institutions publiques (caisse de compensation, laboratoire des cantons de Suisse centrale, etc.). Le projet est en cours d'implémentation. Actuellement, l'équipe du projet est petite (trois personnes), mais elle sera considérablement agrandie après l'appel d'offres. Des représentants des communes et districts seront également impliqués lors de la phase de conception. Au vu de l'utilisation des fonds publics, les objectifs doivent impérativement être atteints.

⁶ La loi sur l'administration en ligne (Gesetz über das E-Government 140.600, al. 14) régit également les questions de financement avec le partage des coûts à parts égales.

⁷ Remarque: les clusters mentionnés sont décrits au chapitre 2 de l'étude (Situation initiale).

Une évaluation ou une appréciation du succès du projet est prévue après son achèvement, bien qu'elle ne soit pas encore complètement définie. Les critères pertinents incluent logiquement le nombre d'utilisateurs et le nombre de transactions effectuées. La qualité des services offerts pourrait être indiquée par les demandes de support. Les facteurs suivants doivent jouer un rôle dans l'atteinte des objectifs : l'orientation vers les besoins du client et les mégatendances, l'implication précoce des différentes parties prenantes ainsi que l'achat de savoir-faire externe.

Le principe de « Trustworthiness and security » a pour objectif concret que chaque personne dispose d'un identifiant pour accéder à ses services. Un système centralisé de gestion des identités et des accès (Identity and Access Management IAM) pour le canton, les communes et les districts est prévu. Cela permettra de réaliser des économies à long terme. De plus, l'approche centralisée permettra de faire des économies d'échelle. L'objectif doit être d'améliorer la qualité des données, **car** le canton, les communes et les districts gèrent leurs utilisateurs de manière centralisée.

Activités

Dans la construction et la planification, les besoins du client ont été intégrés grâce à des études et à un événement public destiné à la population et les entreprises. Des tests utilisateurs seront encore effectués.

Il est recommandé d'impliquer le client à toutes les étapes du projet. Pour s'assurer que le nouveau service ou produit soit utilisé par le plus grand nombre, aucune concession ne doit être faite sur la simplicité. Un accès simple, une bonne orientation

des clients et une communication proactive et claire sont indispensables.

Il n'est pas exclu que des concepts plus approfondis axés sur l'habitant (Bottom-Up ou Proactive Government)⁸ soient appliqués à l'avenir lors du développement de certains services.

Résultats

Le projet porte de 2023 à 2029. Lors de la séance du Conseil cantonal en octobre 2024, un vote a été effectué concernant l'approbation de dépenses s'élevant à 1,28 million de francs. La Commission des affaires économiques recommandait à l'unanimité d'approuver ces dépenses. Après l'approbation par le Conseil cantonal, un contrat sera établi avec le futur partenaire qui soutiendra le canton dans la planification, la conception, l'implémentation et l'intégration du portail client avec la solution iGovPortal dans l'environnement système du canton de Schwyz. La création de l'iGovPortal est prévue à partir de 2025, dans le but d'être opérationnel en 2026.

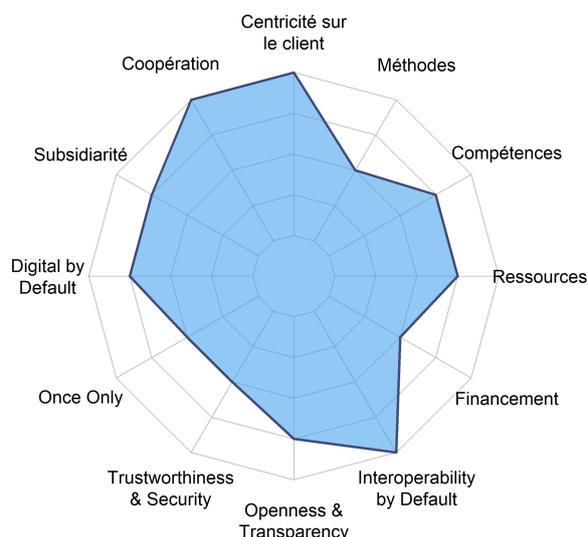
⁸ Le gouvernement proactif (Proactive Government), en particulier, se heurte à des obstacles considérables, car cette approche ne correspond pas à la culture administrative en place. Il

est donc difficile de dégager une majorité, y compris sur le plan politique. Voir chapitre 6.

5.1.6 Case Study 6: ePost Services – BE-ePost

Spécialiste: Jose Fernandez, Chief Business Development Officer

Organisation: ePost Services (Post)



Le graphique reflète le niveau de connaissance de la présente étude de cas sur les éléments centraux de l'enquête (p. ex. : quelle est la pertinence de cet exemple pratique en termes de coopération ?). L'évaluation de ces éléments n'est pas qualitative.

Résumé

Le projet « BE-ePost » avait pour objectif de moderniser la communication entre l'administration fiscale du canton de Berne et les contribuables grâce à une plateforme numérique basée sur l'application ePost pour l'envoi de documents fiscaux. L'initiative visait à réduire les coûts administratifs, diminuer la consommation de papier et minimiser les demandes liées à des documents en retard ou perdus. Malgré des défis juridiques et organisationnels, le projet a permis d'optimiser les processus fiscaux et d'améliorer à la fois l'efficacité et la satisfaction des utilisateurs.

Situation

Le projet « BE-ePost » avait pour objectif de moderniser la communication entre l'administration fiscale du canton de Berne et les contribuables par l'introduction d'une

plateforme numérique basée sur l'application ePost pour l'envoi de documents fiscaux. Le projet visait à réduire les coûts administratifs, diminuer la consommation de papier et minimiser les demandes dues à des documents retardés ou perdus. Malgré des défis juridiques et organisationnels, le projet a réussi à optimiser les processus fiscaux et à améliorer à la fois l'efficacité et la satisfaction des utilisateurs.

Le projet a été réalisé avec l'administration fiscale du canton de Berne. Depuis le 1^{er} mars 2023, un nouveau droit sur la gestion numérique (Gesetz über die digitale Verwaltung DVG) est en vigueur dans le canton, établissant le principe du « Digital First ». À l'avenir, la population et les entreprises doivent pouvoir communiquer numériquement avec l'État. C'est pourquoi l'administration du canton de Berne souhaitait compléter la correspondance physique avec la population par un canal numérique simple et sécurisé.

Auparavant, la correspondance fiscale se faisait principalement sur papier, ce qui engendrait des coûts élevés pour l'impression et le port, ainsi qu'un long délai d'envoi. De plus, les processus sur papier entraînaient des demandes accrues auprès de l'administration fiscale, par exemple pour des documents perdus ou en retard. Il y avait donc un besoin urgent d'une solution moderne et numérique pour résoudre ces problèmes. Ce projet s'inscrivait également bien dans les objectifs stratégiques à long terme du canton, visant à réduire la charge fiscale et à améliorer l'efficacité administrative.

Les responsabilités au sein du projet ont été clairement définies. L'Office cantonal de l'informatique et de l'organisation (Kantonale Amt für Informatik und Organisation KAIO) a joué le rôle d'initiateur, de com-

manditaire et de responsable des ressources financières. Il a dirigé et coordonné le projet, garantissant la collaboration efficace de toutes les parties prenantes et surveillant les progrès. L'administration fiscale du canton de Berne était responsable des exigences fonctionnelles et veillait à ce que la solution réponde aux besoins des contribuables et de l'administration. Par ailleurs, elle a participé à l'implémentation et à l'intégration de la solution dans les systèmes existants. L'entreprise ePost Service SA, anciennement KLARA Business AG, a fait office de partenaire technique et de sponsor du projet côté fournisseur, fournissant la solution technique et mettant en œuvre la plateforme numérique. D'autres partenaires et parties prenantes, tels que des prestataires techniques comme Trisolution, Bedag, Linkyard, Redguard et La Poste, ont également été impliqués, apportant des services techniques et des conseils au projet.

Objectif

Le but du projet « BE-ePost » était de moderniser et de numériser la communication entre l'administration fiscale du canton de Berne et les contribuables, et de créer une solution efficace, sans papier et conviviale pour l'envoi des documents fiscaux, réduisant ainsi la charge administrative et permettant aux contribuables une gestion simplifiée.

Le projet visait plusieurs objectifs centraux :

Envoi numérique : mise en place d'un canal numérique pour la distribution des documents fiscaux.

Réduction du papier : diminution de la consommation de papier grâce à la communication électronique.

Réduction des frais d'envoi : économies sur les coûts d'expédition grâce à la livraison numérique.

Moins de demandes de renseignements : minimisation des requêtes auprès de l'administration fiscale grâce à un envoi plus fiable et plus rapide des documents.

Activités

Dans le cadre du projet « BE-ePost », la co-opération entre les différents partenaires a été essentielle au succès. Un des principaux défis a été de surmonter les incertitudes juridiques et d'interpréter les bases légales en vigueur. Ces difficultés ont été gérées grâce à des ateliers intensifs et des analyses centrées sur les faits. De plus, des intérêts divergents entre les parties impliquées ont été surmontés par une communication claire et un consensus. Des facteurs de succès incluent une communication transparente et une collaboration partenariale. L'organisation du projet était structurée, et tous les participants connaissaient leurs rôles, ce qui a facilité la coopération. Des réunions régulières, en ligne et en présentiel, ont aidé à faire avancer le projet et à identifier rapidement les problèmes potentiels. Un reporting transparent a favorisé la clarté et la confiance entre les participants au projet.

Pour ce qui est de l'orientation client, le projet a accordé une attention particulière à la conception conviviale du système. Grâce à un design simple et intuitif, l'accès et l'utilisation pour les contribuables ont été facilités. Les retours des utilisateurs ont été intégrés dans le processus d'amélioration continue pour optimiser le système. Le principe « Digital-by-Default » a joué un rôle central, car tous les identifiants BE étaient gérés numériquement. En outre, l'accessibilité a été prise en compte pour garantir que le système soit accessible à tous les groupes d'utilisateurs. Un défi a consisté à trouver un équilibre entre les exigences juridiques du canton et les besoins des utilisateurs. Comme le canton avait

souvent un point de vue juridique, la perspective utilisateur était primordiale. Bien que les objectifs initiaux aient été atteints, le taux d'adoption de la solution numérique devait encore être augmenté. Les contribuables attendaient une solution simple et numérique qui réduise le travail administratif tout en offrant des processus transparents, notamment en ce qui concerne la traçabilité des documents.

En ce qui concerne la subsidiarité, la répartition des tâches dans le projet était clairement définie. Le pouvoir de décision était détenu par le canton de Berne, et en particulier par l'Office cantonal de l'informatique et de l'organisation (Kantonale Amt für Informatik und Organisation KAIO). Il n'y a pas eu de transfert de responsabilités à d'autres niveaux. Les tâches techniques ont été principalement prises en charge par ePost Service SA et d'autres prestataires de services techniques. Le canton de Berne a conservé son autonomie et ses pouvoirs de décision dans le cadre du projet, tandis qu'une flexibilité technique a été maintenue pour répondre aux exigences du canton. L'intégration des systèmes a été conçue de manière à garantir une interopérabilité sans faille entre différents systèmes. Cela a permis d'intégrer d'autres offices dans la livraison numérique via la plateforme ePost sans problème. Le respect des normes ainsi que l'assurance de l'intégrité et de la sécurité des données ont été des aspects centraux du projet. Parmi les plus grands défis figuraient les incertitudes juridiques concernant l'interprétation des bases légales, qui ont été réglées par des ateliers et des analyses, ainsi que la complexité technique et organisationnelle du projet, qui ont nécessité une planification et une coordination soigneuses.

Résultats

L'objectif principal du projet « BE-ePost » a été atteint. L'introduction de l'envoi numérique des documents fiscaux a contribué à réduire la consommation de papier, à diminuer les frais d'envoi et à minimiser le nombre de demandes auprès de l'administration fiscale. Ces objectifs ont été largement réalisés, même si le taux d'adoption de la solution numérique doit encore être amélioré pour exploiter pleinement le potentiel du système. En plus des objectifs principaux, d'autres résultats positifs ont été obtenus. L'efficacité de l'administration fiscale a été considérablement améliorée grâce à la numérisation des processus d'envoi. L'introduction d'une plateforme conviviale et facilement accessible a également augmenté la satisfaction des utilisateurs. Un autre succès a été le renforcement de la collaboration entre les différents partenaires de projet et parties prenantes, ce qui a non seulement conduit à la réussite de la mise en œuvre, mais a également posé les bases de futurs projets communs.

Parmi les facteurs de succès mesurables du projet, le respect des délais et du budget ont été considérés comme un indicateur déterminant du succès. Bien qu'il faille encore améliorer le taux d'adoption de la solution numérique, le taux atteint jusqu'à présent montre que les utilisateurs sont globalement prêts à accepter des solutions numériques. La consommation de papier a pu être considérablement réduite grâce à l'envoi numérique, ce qui est écologiquement et financièrement avantageux. De plus, l'envoi plus rapide et plus fiable des documents a réduit de manière significative le nombre de demandes adressées à l'administration fiscale.

Le projet a apporté plusieurs enseignements précieux qui sont importants pour les futurs projets. Un facteur essentiel a été l'implication précoce et complète de toutes

les parties prenantes pertinentes, ce qui s'est révélé décisif pour le succès du projet. Cette approche devrait également être suivie dans les projets futurs afin de prendre en compte diverses perspectives et exigences dès le départ. Le succès du projet repose aussi sur la planification et la mise en œuvre systématiques et structurées tout aussi indispensables. Les projets à venir devraient continuer à privilégier une planification détaillée et une définition claire des objectifs et des étapes. Une communication efficace et une collaboration étroite se sont également avérées importantes. Des réunions régulières et des canaux de communication clairs ont contribué à la coordination et à l'avancement du projet. Cette approche devrait également être maintenue dans les projets futurs pour éviter les malentendus et tenir tous les participants informés en permanence.

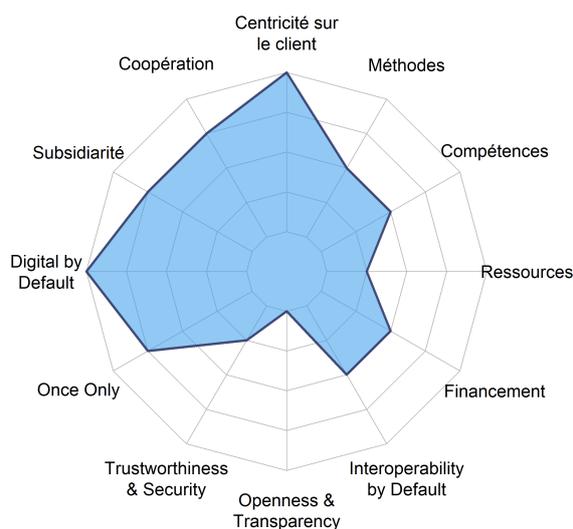
Un autre facteur clé a été la conception centrée sur l'utilisateur du système. L'implication des utilisateurs finaux dans le développement et l'adaptation du système a conduit à une plus grande acceptation et satisfaction. Dans les projets futurs, il convient également de privilégier davantage la conception centrée sur l'utilisateur et de recueillir régulièrement leurs feedbacks pour garantir l'ergonomie et l'efficacité des systèmes. La flexibilité et l'adaptabilité étaient également essentielles au succès du projet. La capacité à réagir de manière flexible à des défis inattendus et à effectuer les ajustements nécessaires a permis de s'assurer que le projet restait conforme aux exigences changeantes. Cette flexibilité doit également être intégrée dès le début dans les projets futurs. Enfin, une gestion efficace des ressources a été déterminante. L'utilisation et l'attribution correctes des ressources doivent être surveillées de manière encore plus précise dans les projets futurs afin de garantir que les compétences

et les capacités nécessaires soient disponibles à tout moment.

5.1.7 Case Study 7: Canton de Schaffhouse – UStay

Spécialistes: Sandra Egger, scientifique Mitarbeiterin (Wirtschaftsamt); Christoph Kubli, Co-Präsident Polizeibeamtenverband Schaffhausen (Schaffhauser Polizei)

Organisation: Canton de Schaffhouse



Le graphique reflète le niveau de connaissance de la présente étude de cas sur les éléments centraux de l'enquête (p. ex. : quelle est la pertinence de cet exemple pratique en termes de coopération ?). L'évaluation de ces éléments n'est pas qualitative.

Résumé

Le projet UStay du canton de Schaffhouse a permis de mettre en place un système d'enregistrement électronique des hôtes, numérisant ainsi la facturation de la taxe de séjour et l'identification policière. Grâce à la collaboration étroite des parties prenantes et au respect des Best Practices de Tallinn, une solution efficace et conviviale a été créée, réduisant considérablement la charge administrative.

Situation

Le Wirtschaftsamt (Office de l'économie du canton de Schaffhouse) perçoit la taxe de séjour sur la base de la loi cantonale sur la promotion du tourisme (SHR 935.200) auprès des hébergements schaffhousois. Un établissement d'hébergement est défini

comme tout endroit offrant des possibilités de nuitée contre rémunération, comme les hôtels, motels, pensions, centres de cure, maisons de vacances, appartements de vacances, chambres d'hôtes privées, campings, hébergements de groupe, auberges de jeunesse, dortoirs, établissements de type Bed and Breakfast, ainsi que des logements proposés via des plateformes en ligne et des fermes offrant des nuitées. La collecte de la taxe s'effectuait via une plateforme électronique, qui devait être remplacée pour des raisons techniques.

Dans le canton de Schaffhouse, tous les établissements d'hébergement – particuliers ou personnes juridiques – doivent tenir un registre des hôtes et fournir ces données à la police via un formulaire d'hébergement dans le but de vérifier les identités. De plus, les personnes qui utilisent une plateforme en ligne pour la location, la réservation et la mise à disposition de logements privés en tant qu'hébergement sont également soumises à l'obligation de déclaration. La location de maisons de vacances est également assujettie à cette obligation. La modernisation du processus papier était depuis des années une préoccupation pour divers groupes d'intérêt.

Dans le cadre de la transformation numérique, la police de Schaffhouse a remplacé l'ancien formulaire d'hébergement analogique par une solution en ligne plus efficace et simple avec le projet UStay. L'Office de l'économie du canton de Schaffhouse utilise également cette solution en ligne pour se connecter directement à la collecte des taxes de séjour, allégeant ainsi la charge de travail de toutes les parties prenantes. Les bases légales pour cela incluent la loi sur l'hôtellerie (SHR 935.100) qui impose la tenue d'un registre des hôtes et la notification à la police, la réglementation sur les registres (SHR 354.112) qui fixe

les données des hôtes à collecter ainsi que la loi sur la promotion du tourisme (SHR 9.5.200) qui régle la collecte des taxes de séjour. Par ailleurs, la loi fédérale (RS 142.20) régle l'enregistrement des étrangers auprès de l'autorité cantonale.

Objectif

Le projet UStay doit permettre d'atteindre plusieurs objectifs. L'introduction d'un système électronique d'enregistrement des hôtes fournira une solution en ligne efficace et conviviale, opérant en stricte conformité avec les réglementations sur la protection des données. Ainsi, l'Office de l'économie du canton de Schaffhouse pourra calculer les taxes de séjour légalement sur la base des données d'hôtes transmises électroniquement, allégeant la charge de travail des parties impliquées. De plus, l'Office de l'économie et la police de Schaffhouse pourront remplir efficacement leurs obligations légales en matière de collecte de taxes et de poursuites pénales, sans délais.

Activités

La coopération a joué un rôle décisif dans le projet. Dans le cadre de la réponse à la motion de la conseillère aux États Andrea Gmür Schönenberger (21.4426), une étude a été commandée par le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) pour examiner un système de déclaration numérique nationale. L'étude a évalué la pertinence des procédures numériques existantes dans les cantons à devenir une solution numérique nationale. L'objectif de cette initiative est d'assurer que toute personne hébergeant des hôtes à titre professionnel les déclare aux autorités cantonales, conformément à l'article 16 de la loi fédérale sur les étrangers et l'intégration (LEI).

La manière de transmettre cette information et l'autorité destinataire varient d'un canton à l'autre. Tous les établissements d'hébergement commerciaux, y compris

les particuliers proposant des nuitées moyennant rémunération, sont concernés. Cette démarche s'inscrit dans la nouvelle stratégie touristique 2021, qui identifie la numérisation et des conditions-cadres optimales comme des objectifs et des domaines d'action prioritaires.

Lors de l'évaluation des applications standard – y compris un système touristique, un développement interne et une migration 1:1 avec une nouvelle base technique – aucune des options n'a répondu aux exigences de l'Office de l'économie sur la perception de la taxe de séjour. En revanche, l'application U-Stay, déjà utilisée par la police cantonale de Zurich, fournie par Unisys AG à Thalwil, offrait de nombreuses fonctionnalités pouvant être utilisées de manière standard. Grâce à cette synergie, les fonctionnalités spécifiques à Schaffhouse ont pu être adaptées dans l'application, créant ainsi un mélange parfait répondant aux exigences nécessaires.

Dans le cadre des dispositions légales d'application, les besoins du client ont été pris en compte de manière optimale. Les modèles de données clairs pour les domaines de la déclaration des hôtes et de la taxe de séjour ainsi que la facilité d'utilisation de l'application étaient prioritaires. Pour cela, l'équipe du projet a collaboré avec des protagonistes du groupe-témoin d'utilisateurs à chaque phase du projet. En conformité avec les Best Practices de Tallinn, le formulaire de déclaration des hôtes en ligne a été mis en œuvre selon le principe du Digital-Only, ce qui signifie que le formulaire doit désormais être soumis uniquement de manière électronique, éliminant ainsi l'obligation de conserver des formulaires papier par les établissements d'hébergement. De plus, en respectant le principe du Once-Only, les informations concernant la déclaration des hôtes et la déclaration de séjour pour la taxe ne doivent être saisies qu'une seule fois.

Pour le financement, une demande de budget pour U-Stay a été acceptée, et les fonds fournis par le biais des comptes de l'État. Le projet a été réalisé selon la méthode de gestion de projet HERMES, ce qui a assuré une mise en œuvre structurée et efficace.

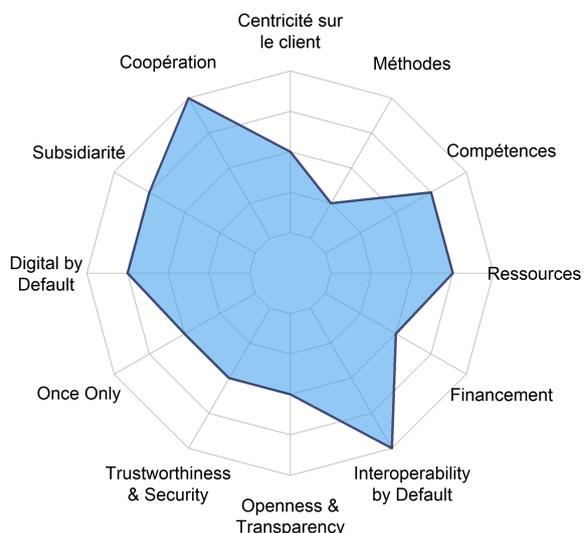
Résultats

La transition du formulaire de déclaration papier au formulaire électronique est un succès. Le projet a abouti à un système opérationnel utilisé quotidiennement par environ 100 établissements d'hébergement et la police de Schaffhouse, et de manière trimestrielle par l'Office de l'économie pour calculer les contributions de la taxe de séjour. Un établissement peut soumettre électroniquement à la fois le formulaire de déclaration (pour la police de Schaffhouse) et la déclaration de nuitée (pour l'Office de l'économie, taxe de séjour) avec une seule saisie de données. Une interface est disponible pour automatiser la transmission des données à partir d'un logiciel hôtelier. L'échange de données entre la police de Schaffhouse et l'Office de l'économie a été testé en respectant strictement les réglementations sur la protection des données.

5.1.8 Case Study 8: Ville de Lugano – Nouveau ERP pour les communes

Experte: Enrico Gulfi, IT Director

Organisation: Stadt Lugano



Le graphique reflète le niveau de connaissance de la présente étude de cas sur les éléments centraux de l'enquête (p. ex. : quelle est la pertinence de cet exemple pratique en termes de coopération ?). L'évaluation de ces éléments n'est pas qualitative.

Résumé

Le projet « Nouveau ERP pour les communes » de la Ville de Lugano avait pour objectif d'implémenter un système ERP (Entreprise resource planning ou progiciel de gestion intégré) durable pour les communes de Lugano et Mendrisio. L'ancien système était obsolète et ne répondait plus aux exigences modernes. En collaboration avec Mendrisio, un nouveau système a été sélectionné pour satisfaire aux besoins des deux communes. Malgré des défis tels que des tailles organisationnelles différentes et des processus décisionnels autonomes, une étude de faisabilité a été conclue avec succès, identifiant une solution ERP appropriée. Le projet a renforcé la coopération intercommunale et établi des processus administratifs plus efficaces grâce à la standardisation, à l'intégration des don-

nées et à la convivialité. Des enseignements tels que l'implication précoce des parties prenantes et une planification flexible des ressources sont essentiels pour les projets futurs.

Situation

La Ville de Lugano utilise depuis longtemps un système ERP vieillissant, essentiel à ses processus. Bien qu'il ait été remanié à plusieurs reprises, il est devenu monolithique et ne répond plus aux exigences d'aujourd'hui.

La commune de Mendrisio rencontrait un problème similaire, ce qui a conduit à décider d'introduire un nouveau système ERP commun. Cette décision a été facilitée par le fait que les deux communes utilisaient auparavant le même système.

Objectif

Le projet « Nouveau système ERP pour les communes » de la Ville de Lugano visait à mettre en place un système ERP durable pour les communes de Lugano et Mendrisio. L'ancien système était obsolète et ne répondait plus aux exigences modernes. En collaboration avec la commune de Mendrisio, un nouveau système a été sélectionné et adapté aux besoins des deux communes. Malgré des défis tels que des tailles d'organisation différentes et des processus décisionnels autonomes, l'étude de faisabilité a été couronnée de succès et une solution ERP appropriée identifiée. Le projet a renforcé la collaboration intercommunale et établi les bases de processus administratifs plus efficaces grâce à la standardisation, à l'intégration des données et à la convivialité. Des enseignements tels que l'implication précoce des parties prenantes et la planification des ressources flexible sont essentiels pour les projets futurs.

Activités

Le projet « Nouveau système ERP pour les communes » a été réalisé conjointement par les communes de Lugano et Mendrisio, le département informatique de Lugano prenant l'initiative et la direction du projet. Divers fonctionnaires des deux communes, y compris des analystes business de Lugano, ont apporté leur expertise pour définir les exigences et cartographier les processus.

Actuellement, les deux communes ont décidé de l'implémentation du système ERP sélectionné. Un défi majeur était la coordination des processus décisionnels autonomes des deux communes, où des structures politiques et des calendriers différents ont entraîné des retards en raison des décisions devant passer par les instances existantes des communes respectives.

Un autre facteur important était la taille différente des organisations. Lugano avait des attentes plus élevées en termes de rapidité, de flexibilité et de disponibilité du personnel, tandis que Mendrisio, en raison de ressources limitées, rencontrait des difficultés à mobiliser suffisamment de gens et de temps pour le projet. De plus, les volumes de données à traiter étaient complètement différents (un facteur 10 environ). Ces différences ont conduit à des exigences divergentes, notamment sur le traitement des volumes de données et la qualité des vérifications d'adresse.

Par ailleurs, obtenir des informations de la part des fournisseurs ont représenté un obstacle. Certains fournisseurs ne pouvaient pas fournir les données requises, compliquant ainsi l'analyse et la sélection de la plateforme ERP appropriée. Malgré ces défis, une vision commune claire et une approche systématique au moment d'analyser les exigences ont permis le suc-

cès du projet. Des ateliers et des interactions directes avec les fournisseurs ont identifié des processus spécifiques et les différences, et apporté des ajustements.

La collaboration entre les communes a été soutenue par des réunions régulières et des canaux de communication clairs, ce qui a aidé à éviter les malentendus et à pointer les problèmes dès le début. Un rapport transparent sur l'avancement du projet a créé confiance et clarté parmi les parties prenantes. La direction du projet, incluant le directeur IT de Lugano, a assuré l'orientation stratégique et coordonné les aspects techniques. Un groupe de travail intercommunal, composé de représentants des deux communes, a veillé à l'intégration de tous les domaines d'activité pertinents, tels que les finances et le registre des habitants.

Un objectif central était un système ERP convivial. Il devait être simple et intuitif pour le personnel administratif des communes. Des scénarios d'utilisation détaillés ont été élaborés et testés lors d'ateliers avec des utilisateurs-témoins pour s'assurer que les exigences spécifiques des utilisateurs finaux étaient prises en compte. Formations et soutien ont aidé le personnel à se familiariser avec le nouveau système et favorisé son acceptation. Une attention particulière a été accordée à l'accessibilité pour garantir que le système soit compréhensible à tous les groupes d'utilisateurs et multilingue pour répondre aux besoins linguistiques divers de la population.

L'accessibilité du système repose sur le principe du « Digital-by-Default », permettant au personnel administratif d'accéder à la plateforme à tout moment et de n'importe où, tandis que les citoyens peuvent soumettre et utiliser leurs données principalement de manière numérique. Cependant, la standardisation des processus entre les deux communes a représenté un défi en

raison de méthodes de travail et de besoins différents. Des ajustements approfondis se sont avérés nécessaires pour harmoniser ces processus.

Bien que la population n'ait pas été directement impliquée dans le projet, ses besoins ont été pris en compte. Les attentes des habitants envers le nouveau système ERP incluaient des services rapides et efficaces, ainsi qu'une transparence dans le traitement de leurs demandes. La protection des données et la sécurité de leurs informations étaient également des préoccupations majeures, ce qui a conduit à émettre de normes de sécurité strictes. Le personnel administratif s'attendaient également à des améliorations, notamment l'automatisation des tâches répétitives, la réduction de la charge administrative et l'intégration des sources de données existantes pour éviter la saisie de données en double.

Un autre objectif central du projet était d'assurer l'interopérabilité des systèmes des deux communes. En utilisant des normes ouvertes et en mettant en œuvre des processus inter-systèmes, un échange d'informations fluide entre les différents départements et systèmes a pu être garanti. Cela vise à améliorer considérablement l'efficacité et la précision de l'administration.

Cependant, il y a aussi eu des défis techniques, en particulier au moment d'adapter la plateforme ERP aux exigences spécifiques des communes et à leurs systèmes existants. La coordination des processus décisionnels entre les deux communes, qui a conduit à des retards en raison de structures politiques et de calendriers différents, a nécessité d'importantes harmonisations. Un autre aspect concernait la gestion des ressources. La commune plus petite de Mendrisio a eu des difficultés à allouer suffisamment de temps et de personnel qualifié, ce qui a ralenti le projet. Des solutions

flexibles ont été nécessaires pour maintenir le projet dans les limites définies et s'adapter aux différentes capacités.

Résultats

L'objectif principal du projet « Nouveau ERP pour les communes » a été atteint. Ce projet visait à réaliser une étude de faisabilité pour identifier et définir une future plateforme ERP pour les administrations de Lugano et Mendrisio. Cette étude a été conclue avec succès, et une solution ERP appropriée répondant aux besoins des deux communes a été sélectionnée.

En plus de cet objectif, d'autres résultats importants ont été obtenus, notamment l'amélioration de l'efficacité des processus administratifs grâce à une analyse détaillée des scénarios d'utilisation. L'accent a été mis sur les besoins et les attentes du personnel administratif et de la population, qui ont été intégrés dans la planification et la conception du système ERP, renforçant ainsi l'orientation client. Par ailleurs, la collaboration intercommunale entre Lugano et Mendrisio a été renforcée, ce qui peut servir de modèle pour de futures coopérations. Un autre objectif était la mise en œuvre de normes et de processus garantissant une intégration fluide des données et l'interopérabilité entre différents systèmes et départements.

Différents facteurs mesurables démontrent le succès du projet. L'achèvement réussi de l'étude de faisabilité dans les délais et avec le budget impartis a été un indicateur clé. De plus, le personnel administratif et les habitants ont donné des retours positifs, notamment quant à la convivialité et l'efficacité du nouveau système. L'implémentation de ce système a également permis de réduire significativement les temps de traitement des processus administratifs. La collaboration entre les communes a conduit à des économies de coûts en évitant les systèmes et processus redondants.

Le projet a également permis plusieurs enseignements précieux pour de futurs projets. Un facteur de succès essentiel a été l'implication précoce et exhaustive de toutes les parties prenantes pertinentes. Cette approche, déterminante pour la réussite du projet, sera poursuivie à l'avenir afin de tenir compte des différentes perspectives et exigences. Une approche systématique et structurée lors de l'analyse des besoins et de la planification du projet a été un autre élément clé du succès. Cette méthode sera appliquée dans les futurs projets pour définir et atteindre des objectifs clairs et poser des jalons.

La communication et la collaboration au sein du projet se sont également révélées décisives pour son succès. Des canaux de communication clairs et des réunions régulières ont contribué à améliorer la coordination et à garantir le bon avancement du projet. Ces méthodes seront également renforcées dans le futur pour éviter les malentendus et s'assurer que toutes les parties prenantes sont toujours sur la même longueur d'onde.

Une autre leçon a été le design centré sur l'utilisateur du système ERP. L'implication des utilisateurs finaux dans le développement et l'adaptation du système a conduit à une plus grande acceptation et satisfaction. Cette approche sera également poursuivie dans le futur pour garantir la convivialité et l'efficacité des systèmes. La flexibilité et l'adaptabilité ont également joué un rôle crucial dans le déroulement du projet. La capacité à réagir de manière flexible aux défis inattendus et à apporter les ajustements nécessaires a été essentielle au succès du projet. Les futurs projets intégreront cette flexibilité dès le début de leur planification afin de mieux réagir aux changements et aux nouvelles exigences.

Enfin, la gestion efficace des ressources a été un facteur clé. L'utilisation et l'attribution soigneuses des ressources seront également d'une importance capitale à l'avenir afin de s'assurer que les compétences et les capacités nécessaires sont toujours disponibles.

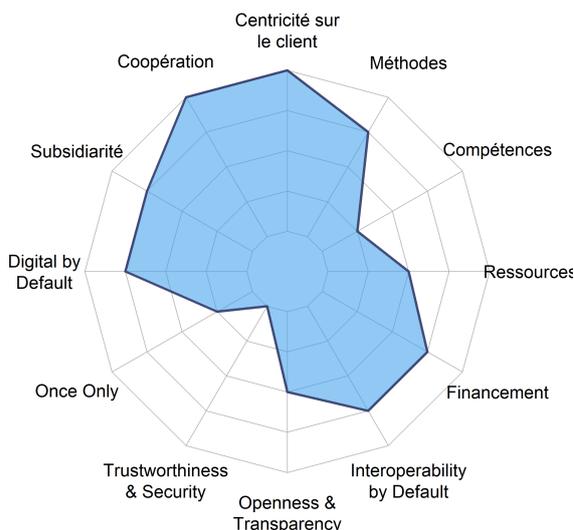
5.1.9 Case Study 9: Canton d'Argovie – Smart Service Portal

Experte: Benno Kissling, Leiter Smart Services Aargau

Organisation: Kanton Aargau

Plus d'informations:

<https://www.ag.ch/de/smartserviceportal/>



Le graphique reflète le niveau de connaissance de la présente étude de cas sur les éléments centraux de l'enquête (p. ex. : quelle est la pertinence de cet exemple pratique en termes de coopération ?). L'évaluation de ces éléments n'est pas qualitative.

Résumé

Cette étude de cas aborde l'intégration des services communaux et cantonaux dans un portail commun pour améliorer l'accessibilité et la convivialité pour la population. Elle met en lumière l'importance de la centricité sur l'habitant, un aspect central de la Res Publica Digitalis.

Situation

Les services dans le canton d'Argovie étaient fragmentés à différents niveaux (communes et canton), ce qui nuisait à l'accessibilité, à l'efficacité et à la convivialité pour la population. L'objectif était d'intégrer ces services afin de les améliorer. Pour cela, il était nécessaire de créer un portail commun pour les services communaux et cantonaux, permettant de rassembler ces services fragmentés à travers les différents

niveaux et d'offrir ainsi une expérience utilisateur harmonisée et simplifiée.

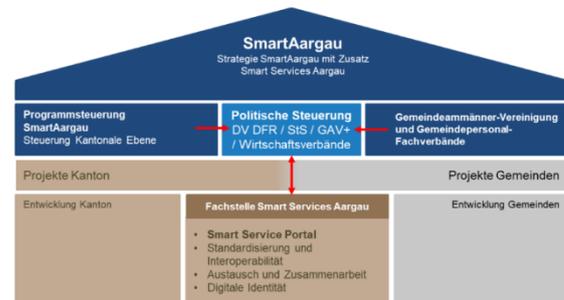


Figure 6: Aperçu de la structure du projet « Smart Service Portal »

Les bases et l'intégration du projet étaient ancrées à la fois dans la stratégie de numérisation et dans la structure du projet. Ce dernier fait partie de la stratégie de numérisation globale du canton d'Argovie, qui repose sur un accord-cadre relatif au cybergouvernement datant de 2010/2011. Cette stratégie promeut la transformation numérique et se concentre sur les besoins des habitants. Les responsabilités au sein du projet ont été clairement définies, avec une direction cantonale et une coordination avec les communes et autres parties prenantes par l'intermédiaire d'associations, notamment l'association des communes. Une commission de pilotage paritaire, composée de représentants du canton, des communes et du secteur économique, a dirigé le projet, favorisant ainsi la collaboration et la compréhension commune des objectifs.

Objectifs

Avec le portail de services intelligents (Smart Services), il fallait atteindre quatre objectifs généraux, améliorer l'intégration en rendant les services des communes et du canton disponibles sur un portail commun et augmenter l'accessibilité comme l'efficacité et la convivialité pour les habitants.

Activités

Différentes approches ont été examinées, y compris un développement interne et l'utilisation de systèmes existants. Finalement, c'est une architecture de microservices qui a été retenue, offrant flexibilité et interopérabilité. La collaboration entre le canton et les communes a été essentielle pour mener le projet au succès. La volonté politique, la définition claire des rôles et des responsabilités ainsi que la mise à disposition de ressources suffisantes ont fait la différence. Le groupe de pilotage a joué un rôle central dans la coordination et la mise en œuvre du projet. Les besoins et attentes de la population ont toujours été au centre des préoccupations. Ateliers et interviews ont été réalisés pour identifier ces besoins et concevoir le portail en conséquence. L'utilisation d'une architecture de microservices a permis une adaptation flexible et sur mesure des services. Quant à la subsidiarité, les compétences décisionnelles ont été confiées à la gouvernance politique des Smart Services Aargau, ce qui a permis une gestion conjointe par le canton et les communes, favorisant ainsi l'acceptation et le soutien du projet à tous les niveaux. Le financement du projet a été assuré conjointement par le canton et les communes. Au préalable, les fonds nécessaires ont été provisionnés pour garantir une mise en œuvre fluide.

Bien qu'il n'y ait pas d'environnement de test permanent, des tests partiels ont été réalisés pour garantir la fonctionnalité et la convivialité du portail. Le projet a été géré selon la méthode HERMES, qui a été perçue comme plutôt rigide. Néanmoins, grâce à une gestion de projet rigoureuse et à l'utilisation de microservices, une grande flexibilité et adaptabilité ont été atteintes.

Résultats

Le projet a été mené à bien. L'intégration des services dans un portail central a amélioré l'accessibilité et la convivialité. La population peut désormais y accéder et utiliser de nombreux services en ligne. Les résultats montrent que des objectifs clairs et une communication ouverte sont essentiels. Une large implication de tous les acteurs favorise l'acceptation et le soutien. L'utilisation d'architectures modernes telles que les microservices permet une adaptation et une mise à l'échelle des services en fonction des besoins. L'adoption et la mise en œuvre de cadres stratégiques, comme la stratégie « SmartAargau » (adoptée par le gouvernement du canton d'Argovie), ont établi des objectifs clairs et des domaines d'action.



Figure 7: Campagne publicitaire sur le Smart Service Portal

La fusion des ressources entre le canton et les communes a été réalisée grâce à des accords-cadres conclus entre le canton, l'association des maires et les syndicats du personnel communal. L'implication large de tous les acteurs concernés a favorisé l'acceptation et le soutien du projet. La collaboration entre le canton et les communes a été facilitée par l'initiative « Fit4Digital » qui a impliqué 176 communes dans les processus décisionnels. Les habitants sont impliqués par le biais de sondages, de mé-

canismes de retour d'information et de projets pilotes. Le portail a été promu par diverses campagnes publicitaires pour encourager⁹ son utilisation (voir images).

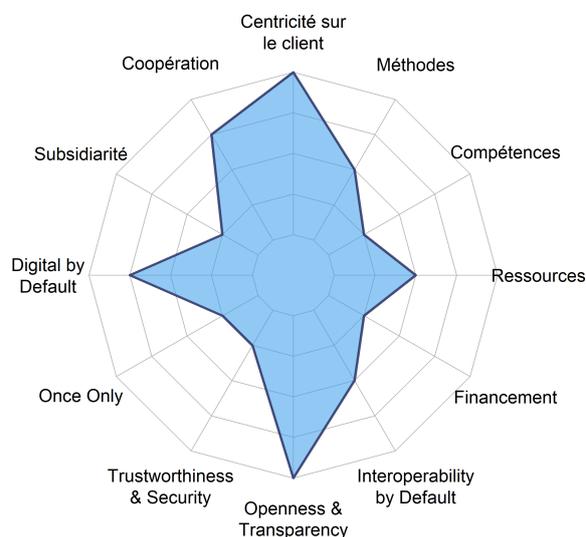
⁹ Vue d'ensemble de la campagne de communication:

<https://www.megura.ch/referenzen/kampagnen/smart-servie-portal-kampagne-2022/?L=0>
<https://www.linkedin.com/company/fit4digital/posts/?feedView=all&viewAsMember=true>

5.1.10 Case Study 10: Ville de Lucerne – Dialog Luzern

Experte: Nicola Näf, responsable des applications auprès de Dialog Luzern

Organisation: Ville de Lucerne



Le graphique reflète le niveau de connaissance de la présente étude de cas sur les éléments centraux de l'enquête (p. ex. : quelle est la pertinence de cet exemple pratique en termes de coopération ?) L'évaluation de ces éléments n'est pas qualitative

Résumé

Cette étude de cas traite de la création d'une plateforme de participation orientée client pour la Ville de Lucerne. Deux aspects essentiels de ce projet sont l'utilisation d'une base open source et l'implication de la population dans le processus.

Situation

En 2019, la Ville de Lucerne a lancé le projet « Open Community Luzern » en réponse à diverses demandes concernant des applications de quartier et au besoin d'une solution de communication intégrée. Après de nombreuses discussions avec des représentants municipaux et des organisations de quartier, il a été décidé de développer une plateforme de participation commune afin d'éviter l'utilisation de plusieurs applications parallèles. La plate-

forme open source « Decidim » a été choisie comme base pour éviter les coûts de licence et permettre des investissements dans des développements centrés sur le client.

En chemin vers une ville numérique innovante, l'équipe de projet a décidé, en collaboration avec les parties prenantes concernées, d'utiliser le cadre open source « Decidim » pour réaliser cette vision. Depuis mi-mars 2021, la plateforme Decidim de la ville de Lucerne est publiée sous le nom de « Dialog Luzern ».

Depuis mi-2022, la plateforme est visitée en moyenne par 3500 personnes par mois. Le nombre d'utilisateurs augmente principalement grâce à des projets de participation intéressants et diverses opportunités de participation. La plateforme enregistre une augmentation du nombre d'utilisateurs, avec des pics lors d'événements et de projets spécifiques. Dialog Luzern est devenu une ressource essentielle pour la participation numérique des habitants et soutient tant l'administration municipale que la population locale dans leurs initiatives participatives.

Objectif

L'objectif principal de Dialog Luzern est de renforcer la société civile. La plateforme vise à offrir une méthode accessible pour interagir avec les thématiques de l'administration municipale. Les contenus sont fournis par des organisations locales qui souhaitent se présenter et promouvoir leurs offres et événements à un public plus large. Certaines de ces organisations cherchent également à établir des réseaux locaux, à recruter des bénévoles et à réaliser des enquêtes.

Par ailleurs, les responsables de projet de la Ville de Lucerne utilisent la plateforme pour faciliter la participation numérique de

la population aux processus décisionnels municipaux. Les personnes contribuent également au contenu de Dialog Luzern en donnant leur avis, en participant à des enquêtes ou en signalant des dommages.

Activités

L'équipe a commencé par des ateliers de définition des besoins pour comprendre les attentes des différentes parties prenantes. Les acteurs de quartier et les organisations de la société civile ont partagé leurs visions sur ce que devrait être une plateforme idéale pour la participation citoyenne. Ces ateliers ont été cruciaux pour établir les bases du choix de la plateforme Decidim, considérée comme un outil flexible en la matière. La décision en faveur de Decidim a été motivée par sa nature open-source, sa flexibilité et son efficacité prouvée dans d'autres environnements urbains à travers le monde.

Un aspect central de Dialog Luzern est la convivialité. La plateforme a été conçue pour être accessible à tout le monde, quel que soit son âge, son expérience en informatique ou sa localisation géographique. Grâce à une interface utilisateur intuitive et des instructions claires, même les utilisateurs moins familiers avec la technologie peuvent naviguer facilement. Les défis ont consisté à garantir l'accessibilité pour tous les groupes de population, objectif atteint par le biais de retours continus et d'améliorations itératives de la plateforme.

Dialog Luzern peut être envisagé comme une boîte à outils modulaire. Tous les administrateurs de projets et d'organisations autorisés sur la plateforme ont la possibilité de choisir les fonctions qui sont utiles à leurs objectifs spécifiques parmi différents éléments. Les fonctions les plus importantes sont répertoriées dans le tableau suivant :

Fonction	Description	Nos expériences
Pages	Avec le module Pages, il est possible de présenter des informations. À l'instar d'un site internet classique, cela se fait via des textes, des images, des vidéos ou des liens. Il est également possible de télécharger des fichiers.	Dans les projets, des informations peuvent être placées sur différents onglets, ce qui aide à la clarté. Les organisations utilisent cette fonctionnalité de manière similaire à un site internet séparé abordant divers sujets. Certaines d'entre elles ont même pu remplacer leurs propres sites internet grâce à cette fonctionnalité.
Blogs	Les blogs permettent aux responsables de projets et aux administrateurs d'organisations de partager des nouvelles ou des connaissances intéressantes. Les publications sont affichées de manière chronologique, la plus récente en haut.	Dans les projets, les blogs se prêtent bien aux mises à jour. Les organisations peuvent utiliser les blogs de manière variée. Par exemple, pour promouvoir les nouvelles éditions des magazines de quartier.
Événements	Cette fonction offre aux utilisateurs un aperçu des événements locaux organisés et enregistrés par les organisations représentées. Tous les événements sont visualisés sur une carte. Une option d'inscription pour les utilisateurs enregistrés peut également être activée.	Jusqu'à présent, les administrateurs de projets et d'organisations ont publié 406 événements sur Dialog Luzern, montrant une grande diversité. Ce nombre élevé souligne l'importance de cette fonctionnalité pour les organisations impliquées. Une enquête auprès des organisations a révélé que 14 organisations sur 25 utilisent régulièrement cette option pour téléverser leurs événements. (La Ville de Lucerne gère ses événements séparément.)
Débats	Cette fonction, semblable à un forum de discussion, permet un échange numérique thématique. Les utilisateurs peuvent choisir s'ils souhaitent lancer de nouvelles discussions ou se concentrer uniquement sur des sujets proposés par les administrateurs de projets et d'organisations.	Jusqu'à présent, cette fonction n'a pas été utilisée. Une discussion exclusivement numérique n'a pas été activée à ce jour. Les autres fonctions sont mieux adaptées aux formats hybrides.
Sondages	Cette fonction permet de lancer des sondages directement sur la plateforme, où différents types de questions	Les sondages sont la fonction la plus utilisée par les responsables de projet de la Ville de Lucerne. La qualité et la quantité des réponses ont toujours été satisfaisantes

Fonction	Description	Nos expériences
	peuvent être sélectionnés. Les utilisateurs peuvent également participer aux sondages sans inscription.	jusqu'à présent. Les administrateurs d'organisation n'ont pas encore activé cette fonction pour leur propre usage.
Propositions	Cette fonction permet de recueillir, discuter et prioriser des propositions de la population.	La fonction Propositions a été utilisée avec succès à plusieurs reprises dans des projets de la Ville de Lucerne. Une réticence notable de la part des particuliers est observée car les propositions sont visibles publiquement. Souvent, des propositions ont été soumises par des utilisateurs inscrits de manière impersonnelle (adresse e-mail et nom de l'association). Les organisations ont testé cette fonction pour la mise en relation dans le cadre de l'entraide de voisinage (je cherche, je propose). La réponse a été modeste jusqu'à présent.
Budgets	Cette fonction permet de lancer un budget participatif. Les utilisateurs peuvent répartir une somme d'argent, déterminée par les responsables, en fonction des propositions émanant de la population ou de l'administration, selon ce qui leur semble juste.	En collaboration avec LuzernNord, un projet pilote a été réalisé en 2022 sous le nom de « Quartiereffekt ». Le projet pilote a été évalué positivement par toutes les parties impliquées.
Signalements	Cette fonction permet aux utilisateurs de faire des signalements, qui incluent un titre, une description, ainsi que des photos et la localisation. Les signalements sont automatiquement transmis aux personnes responsables en fonction de la catégorie afin qu'elles puissent prendre les mesures nécessaires et publier une réponse directement. Ce module a été développé sur mandat de la Ville de Lucerne et peut être utilisé sans frais supplémentaires sur toutes les plateformes Decidim dans le monde entier.	La Ville de Lucerne utilise cette fonction pour signaler les dommages à l'infrastructure. Elle a été mise en ligne en juin 2023 et est depuis largement utilisée par les utilisateurs. Plus de 300 signalements ont été effectués à ce jour. Environ 7 à 8 dommages sont signalés chaque semaine. Grâce à la participation directe et transparente de la population, les dommages peuvent être détectés et réparés à un stade précoce. Cette fonction pourrait également être utilisée pour d'autres types de signalements.
Consultations PDF	Avec cette fonction, des documents PDF peuvent être préparés pour une consultation numérique. Les retours sont possibles pour des sections préalablement définies. Le module a été développé pour le compte de la Ville de Lucerne et peut être utilisé sans frais supplémentaires sur toutes les plateformes Decidim dans le monde entier.	Depuis septembre 2023, la fonction est disponible et répond à une exigence qui existait depuis le début du projet. Un projet initialement prévu pour l'utilisation de cette fonction en Ville de Lucerne a depuis été reporté. Le potentiel est important, compte tenu de la large diffusion de textes ou de plans au format PDF.
Carte	Avec cette fonction, les utilisateurs peuvent consulter les emplacements des organisations et de leurs événements au sein des quartiers de la ville.	Cette fonction est populaire auprès des organisations.

Résultats

Actuellement, les résultats sont rassemblés dans un rapport et une requête. La publication du rapport et de la requête est prévue pour mars 2025.

Dialog Luzern sert d'exemple à d'autres villes et communes souhaitant améliorer la participation de leur population grâce à des plateformes numériques innovantes.

Les expériences et les meilleures pratiques de ce projet permettront à la Ville de Lucerne de continuer à répondre efficacement aux besoins des citoyennes et citoyens. La Ville de Lucerne partage activement ses connaissances et son expérience

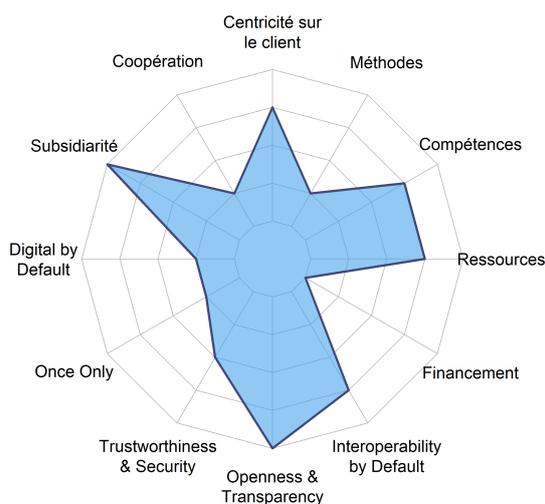
de Dialog Luzern avec d'autres villes afin de travailler ensemble à l'évolution des processus participatifs.

5.1.11 Case Study 11: Ville de Berne – Géoportail

Spécialistes: André Kunz, Leiter Portalstrategie, Stadt Bern,; Christian Peier, Geoinformatiker; Timon Kalbermatten, Geoinformatiker

Organisation: Ville de Berne

Plus d'informations:
<https://map.bern.ch/geoportal/>



Le graphique reflète le niveau de connaissance de la présente étude de cas sur les éléments centraux de l'enquête (p. ex. : quelle est la pertinence de cet exemple pratique en termes de coopération ?). L'évaluation de ces éléments n'est pas qualitative

Résumé

Le géoportail de la ville de Berne constitue une étude de cas approfondie sur les données publiques en libre accès (Open Government Data). Le projet a été lancé pour garantir une utilisation coordonnée des données à l'échelle de la ville et pour répondre aux exigences légales relatives aux géodonnées (données géographiques) publiques, en proposant des services de représentation et de téléchargement. L'étude de cas contient donc principalement des enseignements dans les domaines de l'« Openness & Transparency » et la « Subsidiarité ».

Situation

« Le géoportail donne un aperçu des données géographiques de la Ville de Berne ainsi que des informations détaillées sur chaque produit. Selon le produit, différentes options d'accès sont disponibles. La plupart des produits peuvent être directement ajoutés au panier et téléchargés ou obtenus sous forme de service.»¹⁰

La législation sur les géoinformations (loi fédérale sur la géoinformation LGéo, loi cantonale sur la géoinformation, ordonnance municipale sur la géoinformation) exige que les données géographiques soient largement publiques et accessibles par le biais de services de représentation et de téléchargement. Au niveau communal, les annexes de l'ordonnance sur les géoinformations énumèrent tous les ensembles de données disponibles. Pour permettre au public d'accéder à ces données géographiques, le projet « Nouveau géoportail » a été lancé.

Objectifs

L'objectif principal visait à créer un géoportail accessible au public, convivial et attrayant, sur lequel toutes les informations nécessaires, les données géographiques et les services géographiques sont faciles à trouver, à consulter et à obtenir. Il s'agissait de répondre à l'obligation légale et de fournir toutes les données géographiques dont la Ville de Berne est responsable, conformément aux niveaux d'autorisation d'accès définis : « A : accessible au public » (par exemple, mesure officielle), « B : accessible au public de manière limitée » (par exemple, cadastre des eaux usées) et « C : non accessible au public » (par exemple, emplacements des sirènes). Les données

¹⁰ Voir : <https://map.bern.ch/geoportal/>

géographiques accessibles au public devraient être téléchargeables sur le géoportail à tout moment. L'accent était mis sur une navigation aussi intuitive que possible. En parallèle, il devait y avoir une liaison optimale entre le plan de la ville existant et le nouveau géoportail. D'un point de vue technique, le processus de préparation et de fourniture des données devait être largement automatisé.

Activités

La géoinformation de la Ville de Berne (GSB) est responsable de l'infrastructure SIG municipale, le SIG-Berne (système d'information géographique). Par conséquent, la direction du projet « Nouveau géoportail » a également été confiée à ce service. La réalisation s'est faite exclusivement via des ressources internes. Des ressources financières supplémentaires n'ont été utilisées que pour un audit de sécurité. Mettre en œuvre un projet de cette envergure en interne a cependant nécessité une priorisation soignée des autres travaux. Comme tout le monde était convaincu des avantages du géoportail dès le début, des solutions adaptées pour le report ou le retard d'autres projets ont pu être rapidement trouvées avec la clientèle.

Le processus de transformation, passant d'un prestataire de services entièrement interne à un fournisseur de services pour le public, avait déjà été réalisé par la GSB bien avant l'introduction du géoportail. Des offres telles que le plan de la ville en ligne ou le modèle 3D de la ville sont en service depuis plusieurs années. Avec la mise à disposition du géoportail, cette offre est désormais élargie.

La phase de planification et de conception a nécessité plusieurs tours de table. Au départ, les visions de toutes les personnes impliquées sur l'apparence finale du géoportail divergeaient. Pour parvenir à une vision commune, des Best Practices des

géoportails nationaux et cantonaux ont fait l'objet d'une comparaison, en mettant particulièrement l'accent sur des aspects issus du développement centré sur l'utilisateur.

La responsabilité des quelque 280 ensembles de données géographiques est répartie sur de nombreux services. Parfois, la responsabilité incombe également à des services qui n'ont que peu d'expérience avec les SIG. Dans ce cas, les données sont généralement conservées en dehors du SIG. Cela peut aller de listes Excel relativement simples à des solutions SAP complexes. Dans le cadre de ce projet, de nouvelles interfaces ont été créées pour intégrer ces systèmes tiers dans le SIG-Berne et les processus d'importation existants ont été optimisés. Toutefois, une standardisation générale de ces interfaces n'a pas été possible en raison de la diversité des systèmes de gestion des données. Travailler avec les nombreux interlocuteurs différents a été un défi, mais suscité un grand intérêt et accru la sensibilisation aux données géographiques au sein de la ville.

La sortie automatisée des plans (par exemple, les plans de demande de permis de construire) a constitué un résultat important. Un point crucial a été le placement dynamique des étiquettes telles que les numéros de parcelle et les noms de rue. À ce sujet, un changement de système a dû être effectué pendant les travaux de développement, passant d'une solution propriétaire à une solution open source, bien que les deux aient déjà été utilisées avant le projet et qu'il y ait un savoir-faire interne. Par ailleurs, il n'y a pas eu de changements majeurs pendant la phase de réalisation, ce qui est certainement dû à l'exécution minutieuse des phases de planification.

Lors du développement du géoportail, seules des ressources internes ont été utilisées, ce qui est considéré comme un fac-

teur de succès et a renforcé les compétences des développeurs internes. Pour les travaux centrés sur l'utilisateur, l'équipe a reçu un soutien supplémentaire de la part de Digital Stadt Bern. Grâce à ces conseils, des proto-personas et des cas pratiques ont pu être définis, et un parcours utilisateur et des prototypes créés.

Plusieurs phases de test ont eu lieu durant le projet. Tout d'abord, les prototypes ont été présentés à des testeurs internes. Ces derniers pouvaient également jouer le rôle du client afin d'avoir le point de vue de l'utilisateur. Les observations sur leur comportement ont été consignées. Pendant la phase de réalisation, une phase de test plus large a été menée avec diverses proto-personas. Les testeurs se voyaient confier différentes tâches représentant les différentes utilisations. Les retours ont été regroupés, évalués, transformés en tâches individuelles et traités. En matière de cybersécurité, des tests de pénétration ont été réalisés pour identifier les vulnérabilités. Une entreprise externe a été sollicitée à cet effet.

L'échange ouvert de données avec d'autres entités, telles que la Confédération ou le canton, se fait de manière à ce que la Ville de Berne obtienne automatiquement des données géographiques provenant de ces sources et les intègre dans les bases de données SIG de la ville. Ces données sont répertoriées dans le géoportail en tant que « produits externes ». Les informations sur les produits, sous forme de métadonnées pour chaque ensemble de données géographiques, sont automatiquement transmises par le géoportail au Géo-cat (Catalogue suisse de géométabonnées) et partagées directement avec opendata.swiss en fonction du niveau d'autorisation d'accès du produit.

Le géoportail est une solution sur mesure, composée de plusieurs éléments tels que

des systèmes propriétaires ou des solutions open source. Il ne peut donc pas être transféré tel quel à des tiers. Par exemple, pour la fourniture des services cartographiques, un logiciel propriétaire déjà utilisé a été employé. Certaines petites composantes logicielles ont été nouvellement introduites, en mettant l'accent sur des logiciels open source. Par exemple, le pgModeler pour la conception de bases de données ou l'Adminer, par lequel les différents services responsables peuvent modifier les métadonnées de leurs produits (par exemple, la description du produit) via un navigateur internet.

Résultats

Le projet « Nouveau géoportail » a pleinement atteint ses objectifs et fourni des enseignements précieux pour le futur. La planification détaillée du projet et l'orientation utilisateur ont grandement contribué à ce succès. En particulier, lors de la phase de conception, beaucoup de temps a été investi pour parvenir à une compréhension commune afin de pouvoir représenter et tester le résultat final et les processus associés le plus précisément possible. Cela a permis d'éviter des détours inutiles durant les travaux de développement.

En outre, la planification flexible des délais a été un point déterminant. Comme il n'y avait pas de délais légaux à respecter, cela a laissé de la marge pour améliorer continuellement le géoportail même pendant la phase de réalisation. Ces améliorations ont été gérées de manière proactive d'une part, en se concentrant sur l'utilisateur avec des personas, des prototypes et des tests (par exemple, l'accessibilité), et d'autre part de manière réactive en corrigeant des erreurs. L'équipe de projet a jugé ces deux approches positives et productives.

L'utilisation du géoportail a révélé des surprises : par exemple, des données 3D sont

commandées de manière inattendue fréquente. Comme ces données peuvent être obtenues sans indiquer de finalité, on peut seulement supposer qu'elles sont de plus en plus utilisées pour la visualisation ou la mise en œuvre numérique de projets de construction (mot-clé BIM). Le formulaire de feedback intégré est peu utilisé, ce qui indique que la navigation utilisateur est compréhensible intuitivement et que le traitement des données se déroule sans problème. Il a été délibérément décidé de ne pas explorer d'autres possibilités techniques pour enregistrer et analyser le comportement des utilisateurs dans l'outil après la phase de test.

Une nouvelle version du géoportail est mise en ligne tous les six mois environ. La version 2.0 est prévue dans un prochain cycle, elle inclura de nombreuses améliorations, optimisations et la prévention de défauts rares. Beaucoup de ces points ne seront pas directement visibles pour les utilisateurs, mais feront partie d'un processus en arrière-plan. L'objectif principal sera d'améliorer l'utilisabilité et l'utilité, par exemple en permettant de reproduire et d'adapter les commandes passées. D'autres développements sont prévus pour l'avenir, comme un outil de paiement en ligne.

5.2 Résultats des enquêtes en ligne

5.2.1 Sondage en ligne 1

L'analyse du premier sondage a révélé que la mise en œuvre de projets de réseau orientés client dans le cybergouvernement fait face à de multiples défis reliés entre eux..

Défis organisationnels

Un problème central est le manque d'incitation au changement et à l'innovation au sein des administrations. Cela conduit à ce que les processus établis sont rarement remis en question et les nouvelles approches suivies avec réticence. Les goulets d'étranglement en matière de capacité dans les départements spécialisés et les services informatiques aggravent la situation car il y a un manque en ressources humaines et en savoir-faire. Des répartitions de rôles peu claires au sein et entre les acteurs entraînent des processus inefficaces et des décisions reportées. De plus, des obstacles bureaucratiques, tels que des directives d'achat compliquées et l'absence de bases légales, compliquent la mise en œuvre des projets. L'implication insuffisante des parties prenantes, notamment de la population, fait que les projets ne sont pas réellement conçus pour répondre aux besoins réels.

Coopération et subsidiarité

La collaboration entre différents partenaires est marquée par des défis tels que l'identification des bonnes parties prenantes, le manque de confiance et une communication inefficace. Le principe de subsidiarité engendre des champs de tension spécifiques : les communes craignent pour leur autonomie et hésitent à participer à des projets communs. Il faut créer des incitations et trouver un équilibre entre standardisation et flexibilité pour favoriser la coopération. Des défis supplémentaires découlent du fédéralisme, perçu comme un

obstacle potentiel à la mise en œuvre uniforme des projets de cybergouvernement. Un changement culturel vers plus d'innovation et de prise de risque est nécessaire.

Choix des méthodes et technologie

Il existe différentes approches dans le choix des méthodes pour mettre des projets en œuvre. Les méthodes agiles et les modèles traditionnels comme la méthode HERMES sont préconisés. Le choix doit être adapté aux exigences spécifiques du projet – les formes mixtes peuvent être utiles. L'utilisation de technologies modernes et une législation neutre au plan technologique sont d'autres facteurs de réussite pour rendre les processus plus efficaces et mieux répondre aux besoins du client.

Financement et ressources

Disposer de ressources financières et humaines en suffisance représente un autre défi. Des cycles budgétaires rigides et des mécanismes de financement complexes limitent la flexibilité et peuvent retarder les projets. Différents modèles de financement, tels que le préfinancement par les cantons ou les crédits d'engagement pour la transformation numérique, sont discutés afin de surmonter ces obstacles. De plus, le secteur public est confronté à la difficulté d'attirer des professionnels qualifiés car il doit rivaliser avec le secteur privé.

5.2.2 Sondage en ligne 2: Solutions

Sur la base des défis identifiés lors du premier sondage, des pistes de solutions ont été élaborées et soumises aux spécialistes pour évaluation dans le cadre d'un second sondage en ligne. Cette évaluation a servi d'une part à déterminer si ces pistes étaient correctement formulées, et d'autre part pour servir de base de discussion pour l'atelier à venir. Les pistes de solutions sont listées et les évaluations présentées dans les pages suivantes.

Centricité sur le client et l'habitant

« Le client donne rarement un feed-back de sa propre initiative. Il faut donc le solliciter activement et établir une méthode qui engage et lie le client. Les plateformes de feedback ouvertes, en revanche, ne sont pas efficaces. »

« Comme il est souvent difficile de comprendre précisément ce dont le client a besoin lors de la phase de planification, il est utile de former des groupes de discussion pour obtenir des feed-backs ciblés de

groupes d'habitants aussi représentatifs que possible. Les réunions doivent se dérouler en présentiel et avoir un certain degré d'engagement. Étant donné qu'il est souvent difficile, lors de la phase de développement, de mettre en œuvre exactement ce qui est demandé, il est judicieux de publier des versions test dès le début et de collecter systématiquement les retours des utilisateurs afin d'adapter le développement de manière flexible. Le client n'apporte généralement pas lui-même d'idées valables. Il a besoin de voir le produit pour pouvoir exprimer ses souhaits (de quoi ai-je besoin en plus ou en moins ?). »

« Comme il est souvent impossible de satisfaire toutes les exigences du client, il est judicieux de réaliser régulièrement un traçage pendant la phase d'utilisation et de développement afin d'analyser les expériences vécues et d'élaborer ensemble des mesures pour améliorer la centricité sur le client. Le regard ex-post est toujours plus critique et le feed-back plus précis.»

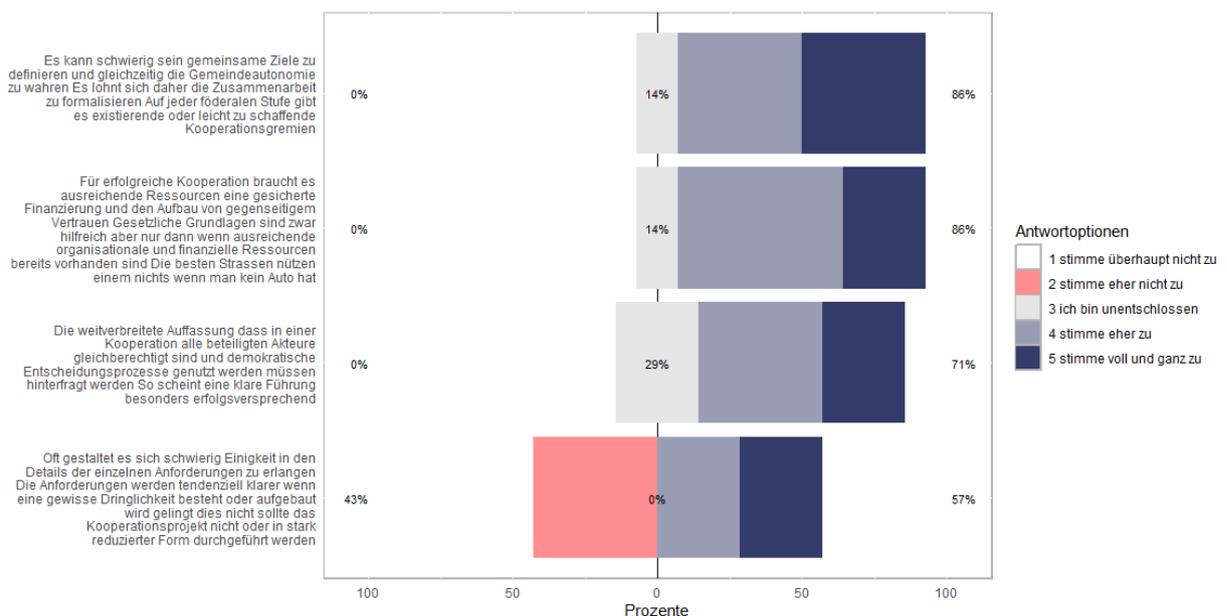


Figure 8: Évaluations des spécialistes sur les pistes de solutions pour la centricité sur le client

Coopération

« Pour qu'une coopération réussisse, il faut des ressources suffisantes, un financement sécurisé et une confiance mutuelle. Les bases légales sont utiles, mais seulement si des ressources organisationnelles et financières suffisantes sont déjà assurées. (« Les meilleures routes ne servent à rien si l'on n'a pas de voiture. ») »

« Il peut être difficile de définir des objectifs communs tout en préservant l'autonomie des communes. Il est donc judicieux de formaliser la collaboration. À chaque niveau fédéral, il existe des comités de coopération ou faciles à créer. »

« Il est souvent difficile de tomber d'accord sur les détails des exigences individuelles. Ces dernières se clarifient lorsqu'il y a un certain degré d'urgence ou qu'elles se développent – en cas d'échec, le projet de coopération ne devrait pas se faire ou n'être effectué que sous une forme fortement réduite. »

«L'idée communément admise selon laquelle tous les acteurs impliqués dans une coopération sont égaux et appliquent des processus décisionnels démocratiques doit être remise en question. Un leadership clair est particulièrement indiqué..»

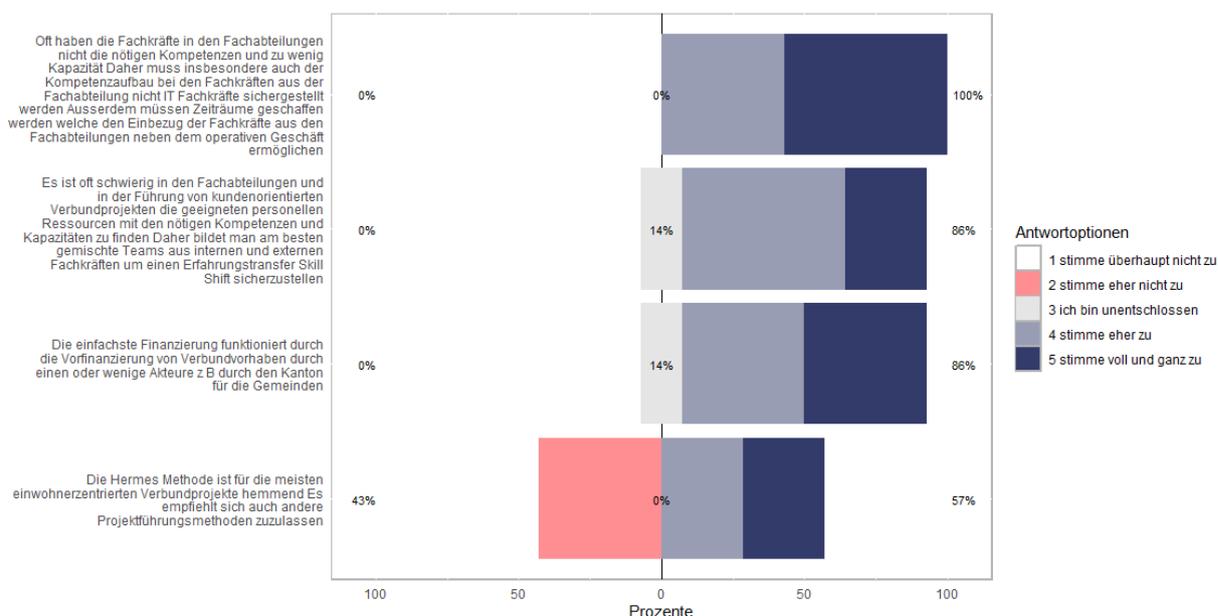


Figure 9: Évaluations des spécialistes sur les pistes de solutions pour la coopération

Subsidiarität

« Pour surmonter avec succès les obstacles de la subsidiarité, il est nécessaire d'avoir une vision forte et un bon marketing. Ceux-ci peuvent servir de lien supplémentaire entre les niveaux fédéraux. Si l'on ne souhaite pas céder ou redéfinir des compétences, il est d'autant plus important de se présenter comme un ensemble (une unité) sur le plan du marketing et face au public. Pour le dire de manière tranchée : un branding commun, un message commun est la première étape vers une plateforme utilisateur interopérable. Les véritables risques de violation de la subsidiarité sont très rares. »

«Les cantons devraient assumer davantage de leadership dans la numérisation de l'administration. Vu leur position, leur taille et leur accès aux acteurs pertinents, ils sont prédisposés à cela. Les cantons sont le pivot des projets de coopération réussis

en cybergouvernement en Suisse. L'interopérabilité et le principe du « Once-Only » sont parfois encore entravés par des dispositions d'exécution, parfois même par des réglementations ou des lois. Il convient donc d'adapter les dispositions d'exécution et, si nécessaire, les règlements ou même les lois, de manière à ce qu'un projet de coopération puisse être mis en œuvre sans recourir à des subterfuges.»

Best Practices: Déclaration de Tallinn

« Bien que la mise en œuvre complète du principe « Once-Only » soit encore hors d'atteinte, les projets de coopération devraient déjà s'y intéresser, en particulier en implantant des normes qui garantissent l'interopérabilité et en procédant à des clarifications préliminaires sur la protection des données. »

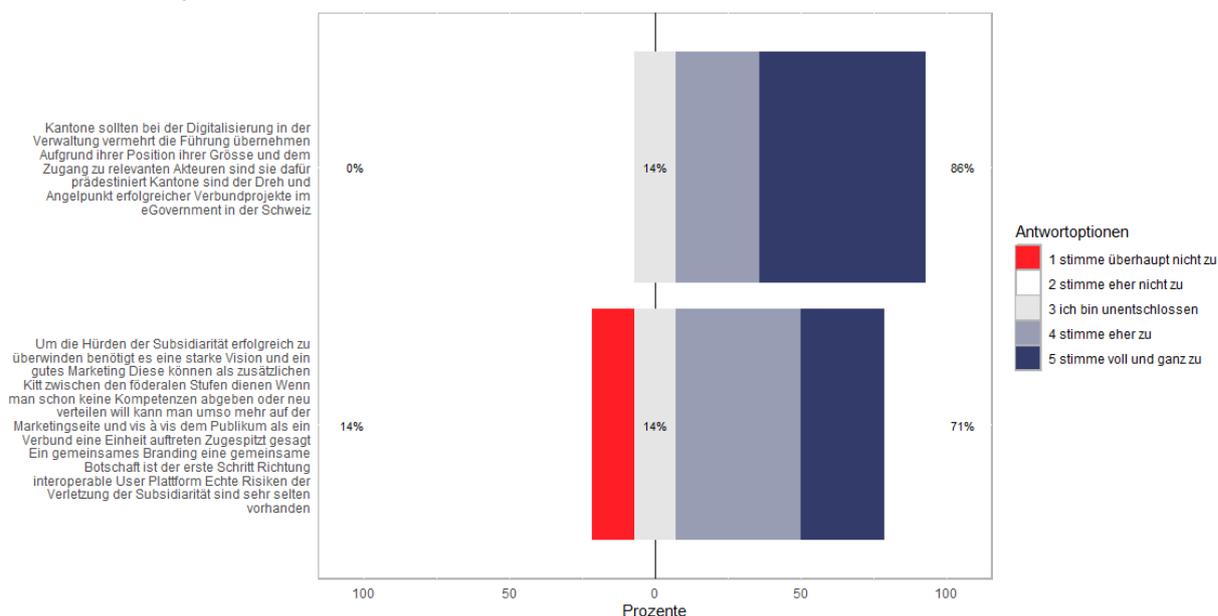


Figure 10 : Évaluations des spécialistes sur les pistes de solutions pour la subsidiarité

« Le principe du « Digital by default » sera à long terme le seul mode de service accepté pour des raisons de coûts et d'intégrité. Les projets de collaboration centrés sur le client réussissent mieux lorsqu'ils appliquent ce principe et couvrent les besoins spécifiques par une assistance, par exemple via des centres d'appel. »

« 'Openness und Transparency' comme 'Trustworthiness und Security' ne représentent pas un défi particulier dans les projets de collaboration orientés client dans le domaine du cybergouvernement. Ces principes peuvent être mis en œuvre avec les mesures courantes établies dans l'administration. Le financement le plus simple se fait par le préfinancement de projets de collaboration par un ou plusieurs acteurs (par exemple, par le canton pour les communes). »

« Il est souvent difficile de trouver les ressources humaines appropriées avec les compétences et les capacités nécessaires dans les départements spécialisés et au

sein de la direction pour des projets de coopération orientés client. Il est donc préférable de former des équipes mixtes composées de spécialistes internes et externes afin d'assurer un transfert de compétences.»

« La méthode Hermes est un frein pour la plupart des projets de collaboration centrés sur l'habitant. Il est recommandé d'appliquer également d'autres méthodes de gestion de projet. »

« Souvent, les professionnels des départements spécialisés n'ont pas les compétences nécessaires et manquent de disponibilité. Il est donc essentiel d'assurer le développement de leurs compétences, ce ne sont pas des experts en informatique. De plus, il faut créer des périodes qui permettent d'impliquer les professionnels des départements spécialisés en parallèle de la gestion opérationnelle. »

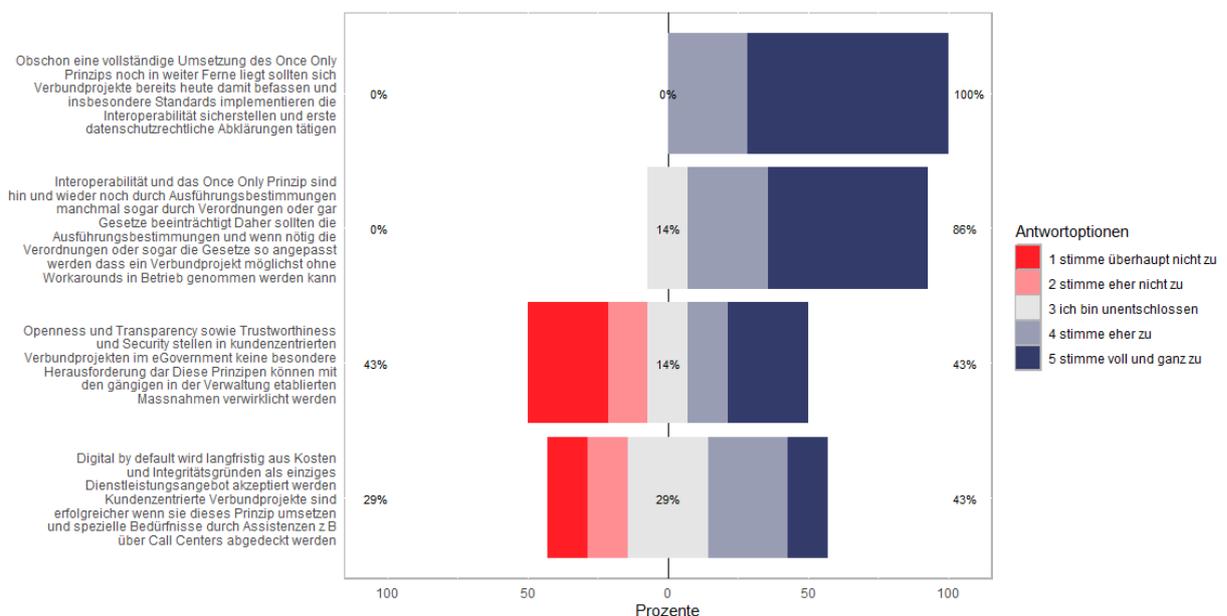


Figure 11: Évaluations des spécialistes sur les pistes de solution de la Déclaration de Tallinn

5.3 Réutilisation des résultats dans le World Café

Dans un atelier sous la forme d'un World Café, les solutions et évaluations présentées dans la section précédente ont été discutées, remises en question de manière critique et enrichies. En intégrant ces nouvelles connaissances, une première version du guide comprenant des mesures, des exigences et des Best Practices a été élaborée.

Cette version a ensuite été examinée à nouveau et modifiée par le groupe de pilotage lors d'un échange écrit asynchrone. La version finale est présentée au chapitre 6.

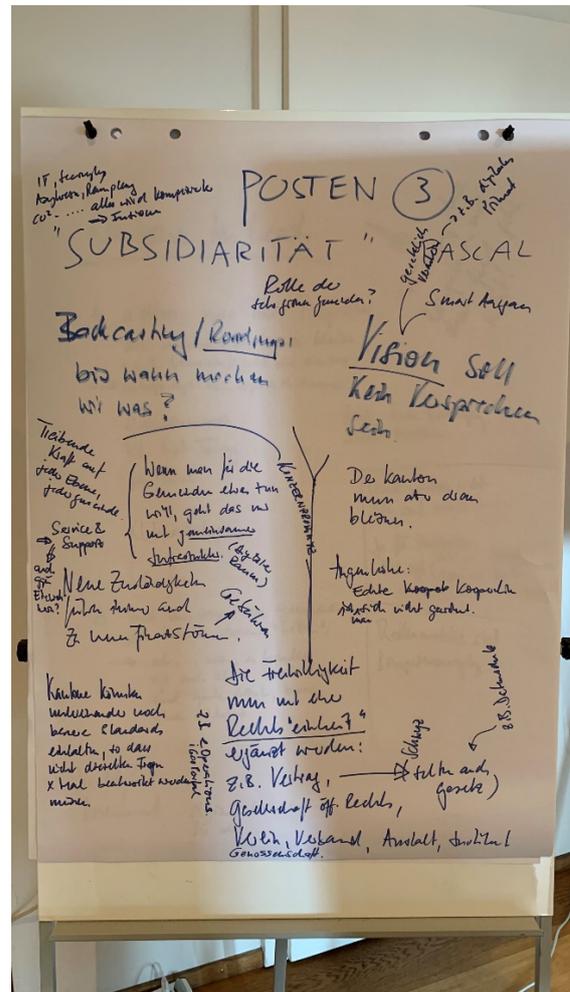


Figure 12: World Café

6 Guide avec mesures, exigences et Best Practices

La version finale du guide est présentée dans les pages suivantes. Celui-ci comprend des mesures, des exigences et des Best Practices évaluées et discutées au

sein du groupe de spécialistes sur la manière de procéder dans les projets de coopération.

6.1 Centrage sur l'habitant

La centricité sur le client est un principe décisif pour assurer le succès des projets de collaboration, pas seulement une fonction

Dès la **phase de conception**, la centricité sur le client est un principe important et un idéal qui doit faire partie intégrante d'une administration numérique moderne. Par conséquent, les coûts et la faisabilité d'une approche centrée sur le client ne doit pas être considérés uniquement en relation avec le projet, mais de manière globale. Des synergies avec les ressources déjà disponibles, comme le savoir-faire du personnel en place, doivent être activement recherchées afin d'éviter les doublons dans les processus de travail. Pour une approche centrée sur le client, les potentiels libérés (par exemple, les ressources disponibles grâce à des horaires de service réduits) devraient également être utilisés. Lorsque des outils de centricité sur le client sont créés pour un projet, ils doivent pouvoir être intégrés dans l'exploitation à long terme.

La responsabilité de la centricité sur le client incombe non seulement aux administrations (fournisseur), mais aussi aux habitants (client).

Lors de la **phase de planification**, il est souvent difficile de comprendre exactement ce qu'un client veut car il donne rarement un feed-back de lui-même. Par conséquent, il faut expressément demander un feed-back dans des formats tel que des groupes de discussion qui l'engagent et l'impliquent, recueillant des retours ciblés de groupes de personnes représentatives. À cet égard cependant, certaines conditions doivent être remplies.

Tout d'abord, il faut réaliser au préalable une évaluation de faisabilité de la mise en œuvre des souhaits du client ; sinon, les groupes de discussion (habitants) investissent du temps qui peut être mal interprété (participation illusoire). Les modérateurs des groupes de discussion pourraient également être affectés par de tels revers et problèmes de confiance, ce qui pourrait nuire à leur crédibilité. De plus, il existe un risque de creuser un fossé entre l'agenda de l'organisation et les besoins de la population. Si les administrations publiques connaissent déjà les restrictions, celles-ci doivent être clairement communiquées dans le cadre de la gestion des attentes avant d'impliquer la population.

Si les exigences client sont floues ou inconcues et s'il y a suffisamment de ressources disponibles, des formats tels que des groupes de discussion peuvent être organisés. Ceux-ci doivent avoir lieu en présentiel et avoir une certaine force obligatoire – tant pour les citoyens (participation) que pour les administrations (direction et stabilité). En revanche, les plateformes de feedback ouvertes (en ligne et physiques) ne sont pas efficaces.

Les produits doivent tenir compte du feedback concret du client et non satisfaire à de simples souhaits

Dans la phase de développement, il est souvent difficile de répondre exactement à ce qui est demandé, car les souhaits sont souvent imprécis. Dans un premier temps, l'institution doit déployer des efforts de communication clairs. Il est important d'avoir toujours une page d'accueil officielle (présence numérique) présentant le projet ou le résultat souhaité. La perspective institutionnelle et la vision d'éventuels projets futurs doivent y être clairement expliquées. Sinon, il est difficile d'arriver à ce que les membres d'un groupe s'impliquent, même en présentiel – sinon, les idées ou suggestions restent superficielles ou diffuses.

Il est judicieux de publier des versions de test dès que possible et de recueillir systématiquement les feedbacks concrets des utilisateurs afin d'adapter les phases de développement de manière flexible. Sans un point de référence, le client a rarement une idée valable. Il a besoin d'un produit de départ utilisable, sur la base duquel il peut d'abord exprimer ses souhaits. Le MVP

(minimum viable product) doit donc être disponible dès que le client a donné son feedback (boucle de feedback).

Une version précoce apporte plus au client qu'une solution aboutie

Au moment de lancer un nouveau produit, les administrations devraient mieux accepter de mettre sur le marché une solution qui ne sera « jamais terminées », car elles sont mises à jour et développées en permanence. Cela permettrait de valider et d'élargir réellement ces solutions. Pour y parvenir, une bonne communication, une culture de l'erreur et un management d'amélioration continue sont essentiels. Cependant, cela n'est pas encore vraiment le cas dans l'administration actuelle.

La centricité sur le client ne s'arrête pas avec la fin du projet mais démarre réellement avec l'exploitation du produit

Le passage d'un projet à l'exploitation, c'est-à-dire à la phase d'utilisation et de développement ultérieur, doit être repensé. Il existe encore une césure claire à ce niveau. Il faut bien comprendre qu'améliorer la centricité sur le client ne s'arrête pas avec la fin du projet. Cette dernière doit donc être transférée de la phase projet à la phase d'exploitation. Une fois qu'une solution est élaborée et livrée, la centricité sur le client fait toujours partie intégrante de l'exploitation.¹¹

¹¹ 80% de l'effort est consacré à l'exploitation, 20% au développement

De nouveaux indicateurs de performance clés (Key Performance Indicators KPI) doivent garantir la centricité sur le client, en phase d'exploitation aussi. Comme il est souvent impossible de satisfaire toutes les exigences du client, il est utile de réaliser régulièrement des traçages durant cette phase afin d'évaluer les expériences vécues et de développer ensemble des mesures pour améliorer la centricité sur le client. Le regard ex post est toujours plus critique et le feedback est plus précis.

Principes de la coopération : aucune modification législative sans renforcement des capacités et des compétences.

Pour réussir une coopération, il faut assurer le financement, établir une confiance mutuelle et des ressources humaines et matérielles suffisantes. Ce n'est que si ces

6.2 Coopération

S'il manque une conscience collective des exigences du projet, alors il faut interrompre le projet.

Il est souvent difficile d'atteindre un consensus sur les détails des exigences individuelles. Les grands et petits acteurs ont des exigences différentes, ce qui peut rendre nécessaire la mise en place de concepts différenciés. Il faut intégrer l'interruption du projet dans les autres scénarios et le partager avec tous les partenaires (par exemple, si le projet n'est pas entièrement financé et si les spécifications sont incorrectes, nous ne poursuivons pas le projet). Il est essentiel de créer une conscience collective sur l'urgence ou l'attractivité du projet global. Si d'autres projets sont en cours, ceux-ci ne doivent pas rivaliser en

ressources sont disponibles qu'il vaut la peine d'adapter les bases légales. Sinon, un précieux capital politique est gâché.

La coopération nécessite de l'engagement – sans quoi elle ne fonctionne pas.

Il peut être difficile de définir des objectifs communs tout en préservant l'autonomie des différents acteurs (par exemple, les communes). Les meilleurs résultats sont obtenus lorsque les personnes concernées à tous les niveaux fédéraux deviennent actives et indépendantes. Il est judicieux de formaliser la coopération dans des organes concernés afin de mettre en place des structures et créer des engagements, de sorte que les objectifs soient non seulement définis, mais aussi remplis et vérifiables.

termes d'urgence. Sinon, cela pourrait diminuer l'impact réel du processus d'urgence. Si cette sensibilisation collective échoue, l'option de ne pas poursuivre le projet doit être explicitement examinée lors de la phase de conception, l'interruption faisant partie du processus normal.

Des rôles de leadership explicites sont plus efficaces que des rôles implicites.

Au cours de la phase opérationnelle, les petites équipes de direction sont plus performantes. L'idée répandue selon laquelle tous les acteurs impliqués dans une coopération sont sur un pied d'égalité et que des

processus décisionnels démocratiques¹² sont utilisés doit être remise en question. Combien la coordination centrale et répartir les compétences décisionnelles semble être essentielle, permettant ainsi de définir

des structures claires et des responsabilités explicites, sans compromettre l'autonomie des parties individuelles (« critique jusqu'à la décision, loyauté après la décision »).

6.3 Subsidiarité

Les cantons sont prédestinés à agir en tant que moteurs politiques de l'administration numérique.

Les 26 cantons, aux côtés de la population, sont l'élément constitutif de la Suisse. Les cantons devraient assumer un rôle de pilotage renforcé dans la numérisation de l'administration. Comme dans la santé ou l'éducation, ils ont une fonction politico-administrative importante quant à l'administration numérique. Ils mettent en œuvre le droit national à l'échelle du pays (par exemple, l'e-ID) et servent d'intermédiaires entre la Confédération et les communes.

Simultanément, les villes et les communes jouent également un rôle décisif car elles sont responsables de fournir des services numériques grâce à leur autonomie, et elles forment des points de contact avec la population. Les cantons devraient donc se concentrer sur la création de leurs prestations et éléments d'infrastructure, favorisant ainsi, par exemple, l'intégration autonome des services communaux dans un système par les communes.

Pour mettre en œuvre un projet collaboratif, les niveaux fédéraux doivent définir les points de coopération là où c'est nécessaire, identifier clairement les responsabilités et les répartir conformément au principe de subsidiarité.

Pour le succès des projets collaboratifs, il faut une communauté forte avec une identité commune.

Bien que les compétences soient réparties différemment entre les partenaires de coopération, il est néanmoins nécessaire de former une communauté qui se présente comme une unité face au public. La population ne se soucie pas de savoir si le service qu'elle utilise est communal ou cantonal, ni quel partenaire de coopération est responsable de quoi, tant que le service est efficace et simple. Une image de marque commune et/ou un message commun est donc le premier pas vers l'interopérabilité.

Il faut créer un modèle de forme juridique pour coopérer entre les administrations.

La collaboration volontaire entre les unités administratives (communes, cantons, Confédération) devrait être complétée par une entité juridique afin de garantir un certain degré d'engagement. Cette entité juridique peut être un contrat, une société de droit public, une coopérative ou même une loi.

¹² Dans ce contexte, démocratique ne signifie pas l'implication des votants. Il s'agit des processus

qui ne sont pas explicitement réglés dans les lois/la constitution.

Toutes les parties prenantes doivent approuver la vision (image cible).

6.4 Déclaration de Tallinn

Le « Digital Only » ne doit pas être introduit par saupoudrage mais par des interventions différenciées.

À court terme : oui pour les administrations, non pour la population et le monde politique.

Au sein des administrations et entre elles, le principe « Digital Only » doit devenir la norme. Pour rendre les processus plus efficaces, la marge de manœuvre entre les départements administratifs, les cantons et les communes doit être exploitée de manière audacieuse et maximale dans le cadre des lois existantes. À l'extérieur, le principe « Digital First » reste l'option la plus viable à court et moyen terme. Dans le même temps, les services numériques devraient être rendus nettement plus attractifs, même si cela signifie que les offres non numériques peuvent perdre en attrait. Les besoins particuliers de la population peuvent être couverts par des offres d'assistance comme les centres d'appels et les services externalisés, tels que la hotline E-ID (canton des Grisons).

À long terme : une efficacité élevée et une planification stratégique des risques au premier plan.

Pour respecter les principes de subsidiarité dans la mise en œuvre de projets collaboratifs, il est nécessaire d'avoir une vision forte (image cible) qui soit également soutenue par les unités coopérantes (par exemple, les communes et le canton). La vision sert de lien principal entre les niveaux fédéraux.

À long terme, les projets collaboratifs doivent mettre en œuvre de manière cohérente le principe « Digital Only » car c'est la seule solution durable pour continuer à offrir des services de cybergouvernement à tous, compte tenu de la croissance démographique prévue – numérique en grande majorité, solutions ciblées pour des besoins et situations particulières. Pour garantir les fonctions de base de l'administration, un service alternatif minimal, fonctionnel en cas d'urgence, devrait également être maintenu. En cas de cyberattaque majeure ou d'un autre incident (panne matérielle, pénurie d'électricité, etc.), il faudrait des solutions alternatives minimales et ciblées à disposition.

Étant donné que le « Digital Only » n'est ni un objectif en soi ni un besoin incontesté des habitants, mais seulement une approche promettant grande efficacité et qualité, les voies alternatives ne doivent pas être négligées. Ainsi, des approches de « Proactive Government » – par exemple, une attribution proactive des subventions de primes plutôt qu'une nouvelle solution numérique pour l'examen du droit – peuvent rendre de nouveaux projets de numérisation superflus et augmenter l'efficacité.

Le principe « Once-Only » est un idéal important qui doit être constamment poursuivi dans le respect du principe de légalité. L'adaptation des réglementations est inévitable à cet égard.

L'interopérabilité et le principe « Once-Only » sont parfois encore affectés par des dispositions d'application, parfois même par des règlements ou des lois. Le principe de légalité empêche partiellement les flux de données internes. Souvent, les bases légales proviennent d'une époque où la communication était encore systématiquement analogique. Par conséquent, les dispositions d'application, si nécessaire les règlements ou même les lois, devraient être adaptées de manière à permettre la mise en œuvre d'un projet collaboratif avec le moins de solutions alternatives possible.

À l'ère numérique, l'interopérabilité doit être mise en œuvre partout où il n'y a pas d'interdictions.

Les projets collaboratifs devraient aujourd'hui déjà implémenter des normes pour favoriser l'interopérabilité, en particulier par des approches open source et en exigeant systématiquement que les interfaces soient fournies par les fabricants. Pour des productions open source réalisées par des communautés, comme decidim.swiss,¹³ qui facilitent des projets coopératifs OS et auxquelles des cantons comme Zurich et Genève participent déjà, cela représente la seule solution réaliste et viable. Des plateformes comme I14Y¹⁴ et le travail sur des normes intersectorielles, par exemple à travers des comités eCH, peuvent jouer un rôle de soutien à cet égard. Pour garantir l'interopérabilité, un passage des architectures en silos à des modèles en couches ainsi que l'établissement de responsables de services et de données au

lieu de propriétaires d'applications sont également nécessaires. Il est conseillé de clarifier au préalable la question de la protection des données.

Comme tous les cantons n'avancent pas au même rythme, la mise en œuvre des normes eCH peut parfois être retardée de plusieurs années. Cela entraîne des déséquilibres considérables, et les potentiels de coopération ne peuvent pas être réalisés comme prévu.¹⁵ C'est pourquoi il est urgent de promouvoir des normes au niveau national (comme pour la signature électronique), en veillant à ce que ces nouvelles normes s'inspirent de celles déjà existantes. La conformité à travers les niveaux fédéraux devrait être conditionnée par des normes établies. L'initiative parlementaire du canton de Saint-Gall pour la transformation numérique¹⁶ à l'échelle nationale mérite un soutien dans ce contexte.

L'engagement envers les données ouvertes (Open Government Data) et l'intégration de standards de transparence sont des étapes nécessaires pour pleinement mettre en œuvre les principes d'ouverture, de transparence, de fiabilité et de sécurité.

Les projets collaboratifs de cybergouvernement devraient appliquer les principes d'ouverture, de transparence, de fiabilité et de sécurité, car ceux-ci peuvent être bien mis en œuvre avec les mesures déjà établies dans l'administration. Pour rendre l'ouverture et la transparence entièrement concrètes, un processus de diffusion des politiques est nécessaire, qui étend les exigences en matière d'open source et de

¹³ Voir : <https://decidim.org/de/>

¹⁴ Voir : <https://www.i14y.admin.ch/de/home>

¹⁵ Comme pour l'introduction de nouveaux billets de banque - pendant un certain temps, les anciennes versions sont encore acceptées, mais elles doivent ensuite être échangées.

¹⁶ <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefte?AffairId=20240312>

données ouvertes de la LMETA¹⁷ aux administrations cantonales. Ces principes renforcent non seulement la confiance entre les niveaux administratifs, mais améliorent également l'efficacité en réduisant, par exemple, les demandes d'informations complexes et en libérant des ressources.¹⁸ En même temps, des normes de transpa-

rence doivent être intégrées dans les processus de gestion pour engendrer un changement culturel. Il est essentiel d'avoir un engagement clair envers la mission d'efficacité et des solutions audacieuses. L'externalisation des services eGov via des mandats de performance ou même des privatisations ne doit pas non plus être tabou.

6.5 Financement, ressources, compétences et méthodes

Les projets de collaboration réussis nécessitent une coopération équitable entre les parties prenantes, où les acteurs financièrement solides préfinancent les solutions et les développent conjointement avec les autres participants.

Le financement le plus simple se fait par le préfinancement d'initiatives collaboratives via un ou plusieurs acteurs financiers puissants (par exemple, par le canton pour les communes ou par une région métropolitaine pour des communes voisines).¹⁹ Même des acteurs plus petits, comme des communes ou des offices, devraient pouvoir exercer leur « droit d'initiative » pour demander ce préfinancement de manière « ascendante (bottom-up) ».

Il doit être clair que les acteurs financiers nécessite une certaine sécurité d'investissement (par exemple, sous la forme d'une lettre d'intention d'achat). Il est également crucial que les acteurs financiers, malgré leur rôle important, continuent d'entretenir un partenariat équilibré avec les autres parties prenantes afin de soutenir leurs besoins.

L'application des méthodes de gestion de projet agiles est essentielle dans les projets de collaboration centrés sur le client avec un fort potentiel d'innovation

Les méthodes de travail uniquement orientées sur les résultats sont souvent un frein pour la plupart des projets de collaboration centrés sur l'habitant. Il est recommandé d'appliquer des méthodes de gestion de projet plus agiles et moins axées sur les résultats, qui conviennent beaucoup mieux à ce type de projets de collaboration..²⁰

Avant la planification concrète, il est nécessaire d'avoir des espaces de liberté pour développer des idées

Il est important que les membres de l'équipe puissent développer une compréhension commune et que des espaces protégés et égalitaires soient créés, où les compétences priment sur les rôles. À cet égard, il faut s'assurer, au moment voulu,

¹⁷ Voir: <https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2023/787/de>

¹⁸ Par exemple, la TVA, les certificats de naissance.

¹⁹ La loi sur la cyberadministration du canton de Schwyz contient par exemple de telles dispositions. Voir la « Loi sur la cyberadministration »

du 22 avril 2009, §14, page 4.
https://www.sz.ch/public/upload/assets/4608/140_600.pdf

²⁰ Voir: <https://www.inside-it.ch/vorstoss-in-zuerich-fordert-ende-der-hermes-pflicht-20240717>

de la disposition de la direction politique et opérationnelle.



Pour exploiter efficacement les espaces de liberté, il faut développer les compétences dans les départements spécialisés (transformation des compétences)

Il est souvent difficile de trouver dans les départements spécialisés et dans la direction de projets de collaboration centrés sur le client les ressources humaines adéquates dotées des compétences et capacités nécessaires.

C'est pourquoi il faut constituer des équipes interfonctionnelles (cross-fonctionnel), composées de professionnels internes et externes (transformation des compétences). Pour garantir le savoir-faire de ces équipes, il est essentiel d'assurer le développement des compétences, notamment chez les professionnels des départements spécialisés (qui ne sont pas forcément des spécialistes en informatique). En intégrant le développement du personnel et les niveaux de gestion intermédiaire et inférieur, il est possible de développer un « état d'esprit numérique » à tous les niveaux.

En plus du temps nécessaire à l'intégration et l'engagement dédié des professionnels des départements spécialisés – en sus des opérations quotidiennes – des modèles de rémunération variables peuvent également aider à accélérer la transformation (par exemple, au minimum : offre d'une indemnité de formation ; au maximum : facturation interne des services de conseil entre départements).

7 Discussion

Dans ce chapitre, nous examinons l'importance du guide, l'idée et la qualité des résultats, avec un regard autocritique sur l'étude et son bilan afin d'identifier les lacunes qui pourraient orienter de futurs travaux.

Des résultats qui parlent clairement

Le guide montre clairement la direction que le cybergouvernement va (et doit) prendre en Suisse.

L'élargissement des prescriptions en matière de logiciels open source et de données ouvertes au sein des administrations cantonales augmente la confiance entre la population et l'administration, et entraîne un gain en efficacité car il y a moins de demandes complexes. De plus, de nouvelles possibilités d'espaces de données et d'applications innovants sont créées, ce qui améliore à long terme la participation numérique et les processus décisionnels.

La mise en œuvre plus rapide de standards nationaux et contraignants, basée sur les normes existantes de l'eCH, réduit les disparités entre les cantons et permet une collaboration fluide au-delà des frontières administratives. Cela conduit à un système de cybergouvernement complet au niveau national qui accélère les processus administratifs et offre aux habitants des accès numériques plus simples et plus rapides.

En recommandant aux cantons de préfinancer des projets numériques pour les petites communes et de les leur transmettre ensuite, les petites communes disposant de moins de ressources financières ont ainsi accès à des solutions numériques innovantes sans avoir à réaliser de gros investissements. Cette synergie leur permet d'agir à un niveau technologique équivalent à celui des communes plus grandes et

favorise une numérisation plus équitable à l'échelle nationale.

L'introduction d'une forme juridique standardisée (par exemple, un contrat ou une coopérative) pour des projets coopératifs contraignants entre communes et cantons simplifierait la collaboration et accélérerait la mise en œuvre de projets numériques communs. Cela permettrait des coopérations à long terme et durables, ce qui est particulièrement important dans les structures fédéralistes, tout en maximisant l'efficacité des ressources et des compétences.

Si la centricité sur le client est maintenue durant la phase d'exploitation une fois le projet terminé, l'amélioration continue des services numériques garantit une expérience utilisateur à un haut niveau. Cela favorise une meilleure acceptation des services administratifs numériques et permet des ajustements continus qui répondent directement aux besoins de la population.

Une approche administrative proactive telles que les attributions automatiques (par exemple, des réductions de primes), réduisent les obstacles bureaucratiques et offrent aux habitants une valeur ajoutée directe. Cela augmente l'efficacité des services administratifs, économise des ressources et favorise une plus large acceptation des solutions numériques, en améliorant concrètement la vie des gens.

Ces recommandations visent à promouvoir la numérisation de l'administration suisse, à faire avancer des processus coopératifs et orientés client, et à renforcer à long terme la transformation numérique à tous les niveaux de l'administration.

Développement et méthodologie

Au début de cette étude, il a été admis que la transformation numérique de l'adminis-

tration publique se déroule dans des conditions spécifiques. L'objectif était de tirer parti de l'expérience des spécialistes, en s'appuyant sur un cadre de référence et une méthodologie de recherche appropriée.

Initialement, il était prévu de formuler des thèses à discuter avec ces spécialistes. Cependant, il est rapidement apparu que les thèses beaucoup trop abstraites ne servaient à rien sans exemples concrets. C'est pourquoi nous avons rassemblé onze études de cas qui illustrent une variété de défis. Ce sont des cas pratiques qui fournissent des exemples réels pour alimenter la discussion. Nous considérons cette collection d'études de cas comme utile parce qu'elle couvre de nombreux aspects. Le lecteur découvre l'expérience des spécialistes directement via les exemples et indirectement via les personnes de contact. Mais comme c'est souvent le cas, nous n'avons pas pu donner un aperçu des projets qui ont échoué. Ils seraient pourtant tout aussi instructifs.

Les déductions relatives aux défis et les solutions élaborées à partir des études de cas ont enrichi les réflexions. Nous considérons que c'est une bonne chose parce que nous avons réussi à identifier l'essentiel et à développer un guide qui décrit l'essentiel d'un projet collaboratif réussi et orienté client dans un cybergouvernement. Bien sûr, les recommandations peuvent être généralisées au cas par cas et d'autres mesures que celles recommandées peuvent être mises en œuvre, mais dans le même esprit.

Afin de valider ces recommandations, un atelier a été organisé sous forme de World Café avec tous les spécialistes. Au cours de cet atelier, chaque thèse et mesure a été critiquée, approfondie et enrichie. Cette ouverture a permis d'élargir les perspec-

tives tout en permettant de recentrer les efforts sur des solutions pragmatiques jugées « suffisantes pour avancer ». Ce principe est crucial dans le cadre des projets pratiques : il ne s'agit pas de viser une perfection inaccessible, mais plutôt de trouver des solutions suffisamment bonnes et faciles à mettre en œuvre. La quête de la perfection tend à être un défi récurrent pour l'administration publique, qui pousse souvent vers des solutions plus complexes que nécessaire.

Classement des résultats

Tous les exemples documentés, ainsi que les défis et solutions qui en découlent, respectent les normes existantes. Par conséquent, les résultats ne peuvent pas être révolutionnaires. À un moment donné, certains membres du comité d'étude craignaient que nous répétions simplement des évidences. Cependant, ces craintes ne se sont pas confirmées car les résultats présentent un bon degré d'autonomie. Cela dit, nous n'avons pas pris le temps de rompre complètement avec les modèles établis, ce qui aurait pu permettre des perspectives plus novatrices.

Développements futurs

Pour les travaux futurs, tant scientifiques que pratiques, nous envisageons deux axes principaux pour approfondir les résultats :

De l'autonomie au savoir collectif :

Les résultats obtenus pourraient être consolidés par une étude empirique plus large. Nous recommandons de soumettre les thèses du guide aux responsables administratifs et aux acteurs de la transformation numérique pour évaluation. Cela permettrait d'obtenir des données statistiques significatives et de diffuser plus largement les résultats.

Scénarios disruptifs :

Un atelier avec des collaborateurs sélectionnés pourrait remettre en question les résultats, avec un objectif clair, à savoir repenser la manière dont les services publics sont exercés, sans attentes précises, afin de favoriser l'émergence d'idées totalement nouvelles.

Res Publica Digitalis – Quo Vadis ?

L'objectif de l'étude pratique menée par digitalswitzerland était d'explorer les principaux défis et opportunités du cybergouvernement en Suisse, en mettant l'accent sur les personnes directement impliquées dans la mise en œuvre des services publics numériques. Les résultats de l'étude s'appuient sur les objectifs 1 et 6 de la stratégie de l'Administration numérique suisse (ANS) 2024-2027. L'objectif 1 vise à élargir les services numériques dans tout le pays en supprimant les frontières organisationnelles pour offrir une administration fluide et centrée sur l'utilisateur. Les études de cas décrites dans cette étude fournissent des exemples concrets de collaborations réussies entre administrations, proposant des services numériques interopérables.

L'étude soutient également l'objectif 6 de la stratégie de l'ANS, qui vise à renforcer la coopération et à développer un système global interconnecté. Elle met en lumière la manière dont cantons, villes et communes peuvent développer et mettre en œuvre conjointement des solutions numériques grâce à la collaboration et à l'échange de connaissances. Cette coopération à tous les niveaux fédéraux, détaillée dans l'étude, est essentielle pour réussir la transformation numérique des administrations en Suisse.

Risques et défis

Le manque d'optimisation des approches centrées sur l'habitant et de collaboration

administrative pourrait avoir des conséquences graves. La transformation numérique progresse, mais les petites communes, souvent financièrement limitées, risquent d'être submergées par les exigences accrues. Dans des cas extrêmes, elles pourraient être obligées d'augmenter les impôts ou de réduire leurs services pour rester compétitives.

Un autre risque réside dans le glissement des connaissances. Sans outils numériques adaptés à la population, le savoir pourrait se concentrer toujours plus entre les mains de l'administration publique et des grandes entreprises. Cela creuserait le fossé entre une population numériquement au courant et les personnes plus réticentes à la technologie. Parallèlement, les communes plus riches et technologiquement avancées pourraient prendre de l'avance sur celles moins développées, une situation non souhaitable dans le système fédéral, qui pourrait à terme mettre en danger la cohésion sociale. Par ailleurs, le potentiel créatif des habitants resterait largement inexploité.

Gouvernance et coordination

Pour relever ces défis et exploiter pleinement les opportunités de la « Res Publica Digitalis », une gouvernance forte et une coordination harmonisée sont nécessaires. L'Administration numérique suisse (ANS) pourrait jouer un rôle clé en coordonnant la numérisation à tous les niveaux de l'administration et en assurant la direction stratégique. Des acteurs tels que digitalswitzerland sont également à même d'apporter des contributions précieuses en impliquant le secteur privé.

Dans des systèmes aussi complexes que la transformation numérique, une coordination générale est indispensable. Seul un tel modèle de gouvernance permettra de

créer des synergies qui améliorent l'efficacité et favorisent des innovations durables dans le cadre de notre système fédéraliste.

8 Conclusion et remerciements

digitalswitzerland tient à exprimer sa gratitude envers les partenaires suivants, dont le soutien généreux et les contributions précieuses ont rendu possible cette étude sur le cybergouvernement :

- Canton d'Argovie
- Canton de Schwytz
- Canton de Schaffhouse
- La Poste Suisse
- Ville de Lausanne
- Ville de Lucerne
- Ville de Berne
- Ville de Lugano

Grâce à l'expertise de nos partenaires d'étude, nous avons acquis des informations approfondies sur l'état actuel et les défis futurs du cybergouvernement en Suisse et en particulier l'aspect central de la collaboration entre les différents niveaux de l'administration, communes, cantons et Confédération. Leurs contributions ont largement contribué à mettre en évidence l'importance du renforcement de la coopération inter-communale et à identifier des solutions innovantes pour la transformation numérique.

Nous remercions également notre partenaire de recherche, l'agence Sieber & Partners, pour sa collaboration ainsi que la Haute école spécialisée de la Suisse du Nord-Ouest pour sa collaboration à une partie du projet.

Nous tenons également à remercier l'Administration numérique suisse, avec laquelle digitalswitzerland a régulièrement échangé via différents canaux et niveaux.

Enfin, un grand merci aux experts associés, à la direction de digitalswitzerland et à la commission de Public Affairs pour leur précieuse aide dans la promotion du cybergouvernement en Suisse.

Cette étude démontre une fois encore que la numérisation des administrations publiques nécessite plus qu'une simple intégration technique. Il s'agit d'un changement en profondeur, impliquant une interconnexion technologique et politique.

Il faut à l'avenir concrétiser l'idée de nouveaux « espaces de numérisation » qui fasse office de plateforme de coopération au-delà des frontières communales et cantonales, espaces essentiels pour préparer la Suisse à un avenir toujours plus numérique.

9 Répertoires et annexe

9.1 Littérature

1. Myni Gmeind Resultate Gemeinde-Umfrage Zur Digitalisierung 2024 2024.
2. PwC Schweiz; Smart Government Lab Trendradar 2023. Handlungsansätze Für Einen Modernen Öffentlichen Sektor in Der Schweiz 2023.
3. Buess, M.; Amberg, H.; Büchler, C.; Demo SCOPE AG; Interface Politikstudien Forschung Nationale E-Government-Studie 2022. Nutzung Und Umsetzung Elektronischer Behörden-dienste Aus Sicht Der Bevölkerung, Der Unternehmen Und Der Verwaltung 2022.
4. Wirtz, B.W. *E-Government: Strategie – Organisation – Technologie*; Springer Berlin Heidelberg: Berlin, Heidelberg, 2022; ISBN 978-3-662-65329-6.
5. Die Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft *Bundesgesetz Über Den Einsatz Elektronischer Mittel Zur Erfüllung von Behördenaufgaben*; 2024;
6. Open Government Data Masterplan Open Government Data 2024-2027 2023.
7. Capgemini; Sogeti; IDC; Politecnico di Milano *eGovernment Benchmark 2023: Connecting Digital Governments : Insight Report*; European Commission. Directorate General for Communications Networks, Content and Technology, Ed.; Publications Office: LU, 2023;
8. IMD World Competitiveness Center IMD World Digital Competitiveness Ranking 2023 2023.
9. Menzi, C.; Mertes, A.; Brüesch, C. Ausgestaltung von kantonalen Digitalisierungsstrategien – Eine Bestandsaufnahme. In *Digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz: Stand, Entwicklungslinien und Praxisbeispiele*; Pleger, L.E., Mertes, A., Eds.; Springer Fachmedien Wiesbaden: Wiesbaden, 2022 ISBN 978-3-658-36590-5.
10. Digitale Verwaltung Schweiz Strategie Digitale Verwaltung Schweiz 2024-2027 2023.
11. Tallinn Declaration on eGovernment.
12. St. Gallen *Digitale Transformation Schweizweit Mit Gebündelten Kräften Angehen!*; 2024;
13. Gunc, R.; Portmann, E.; Sollberger, A.; Fahrni, R.; Balsiger, M.; Rötheli, V.; Strub, G. Diskussionspapier: eGovernment, «Res Publica Digitalis» - Anleitung Für Ein Einwohner:Innenzentriertes eGovernment Der Zukunft 2023.
14. Häder, M. Designs von Delphi-Befragungen. In *Delphi-Befragungen*; Springer Fachmedien Wiesbaden: Wiesbaden, 2014; pp. 91–169 ISBN 978-3-658-01927-3.
15. Regierungsrat des Kantons Schwyz Digitale Verwaltung Schwyz 2032 - Strategie des Regierungsrates des Kantons Schwyz 2024.
16. Regierungsrat des Kantons Schwyz Regierungsprogramm 2024-2028 2024.
17. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO Tourismusstrategie_des_Bundes 2021.

9.2 Illustrations

Figure 1 : Illustration des clusters régionaux selon digitalswitzerland (graphique : Wikimedia commons)	7
Figure 2: Illustration des ponts suprarégionaux selon digitalswitzerland (graphique : Wikimedia commons)	7
Figure 3 : Illustration des réseaux centre-périphérie selon digitalswitzerland (graphique : Wikimedia commons)	8
Figure 4: Les trois principes des projets administratifs numériques suisses	9
Figure 5: Méthodologie visuelle de l'étude	11
Figure 6: Aperçu de la structure du projet « Smart Service Portal »	39
Figure 7: Campagne publicitaire sur le Smart Service Portal	40
Figure 8: Évaluations des spécialistes sur les pistes de solutions pour la centricité sur le client.....	50
Figure 9: Évaluations des spécialistes sur les pistes de solutions pour la coopération	51
Figure 10 : Évaluations des spécialistes sur les pistes de solutions pour la subsidiarité.....	52
Figure 11: Évaluations des spécialistes sur les pistes de solution de la Déclaration de Tallinn	53
Figure 12: World Café.....	54

9.3 Anhang A: Ergebnisse der Umfrage 1

