



« Radar des tendances 2023 »

Présentation des 35 pistes d'action



Collaboration et coordination

- **Coopération en matière de développement des performances**
Intensification de la collaboration dans la mise en œuvre de prestations entre les autorités et au-de-là des niveaux politiques (p. ex. centres de services partagés, processus de bout en bout)
- **Modèles commerciaux innovants**
Modèles opérationnels innovants de l'État, des entreprises, de la société civile et de la communauté scientifique
- **Harmonisation et standardisation**
Harmonisation et standardisation techniques, procédurales et juridiques au-delà des autorités et niveaux politiques

Outre des modèles commerciaux innovants avec des partenaires extérieurs, de nouvelles formes de collaboration plus poussées sont nécessaires pour le développement des prestations (p. ex. centres de services communs) ainsi que l'harmonisation et la standardisation des aspects techniques, juridiques et des processus au-delà des autorités et des niveaux gouvernementaux. Cela doit permettre de traiter les processus de bout en bout, d'augmenter la satisfaction des clients et de réduire les coûts.



Résilience et sécurité

- **Cybersécurité et sécurité des données**
Création et développement d'infrastructures et de compétences dans les domaines de la cybersécurité et de la sécurité des données
- **Gestion de crise et de la continuité des activités**
Mise en œuvre et développement de structures et de compétences en matière de gestion de crise et de Business Continuity Management (assurer la poursuite des activités dans des conditions de crise)

On attend du gouvernement qu'il garantisse la sécurité de ses citoyens ainsi que la stabilité économique. Or, la multiplication des cyberattaques contre les administrations publiques menace la sécurité et la prospérité publiques. Pour améliorer la cybersécurité, il faut investir dans l'infrastructure et les compétences correspondantes. En outre, des stratégies et des mesures concrètes sont nécessaires pour minimiser l'impact d'une crise (p. ex. pandémie, cyberattaque), garantir la continuité des activités et accroître la résilience de l'administration.



Confiance

- **Participation de la population**
Renforcement de la participation active de la population à l'élaboration de solutions
- **Autodétermination numérique de la population**
Accompagnement de la population pour un accès autonome aux applications numériques et aux données personnelles
- **Bonne gouvernance dans l'administration publique**
Renforcement de la gouvernance au sein de l'administration publique (p. ex. transparence, conformité)

Fondement de la démocratie, la confiance dans le gouvernement est constamment sous pression. Elle nécessite des investissements dans une activité gouvernementale et administrative transparente, dans l'optique d'une bonne gouvernance d'entreprise. Les irrégularités telles que les détournements de fonds ou le manque de transparence dans la communication nuisent considérablement à cette confiance. Inversement, une implication plus intensive de la population peut renforcer la confiance dans le gouvernement. En outre, à l'ère du numérique, la confiance se fonde sur une utilisation autodéterminée et compétente des applications numériques et des données personnelles par la population. Seuls ceux qui comprennent peuvent faire confiance.



Pilotage stratégique et financier

- **Gestion stratégique**
Mise en œuvre d'une gestion stratégique et élaboration d'une stratégie visant à piloter l'organisation de manière cohérente, à long terme et avec des priorités claires
- **Gestion financière**
Transformation de la fonction financière en vue d'un pilotage plus flexible et plus transparent avec un horizon de planification plus long

Le COVID-19 a mis les budgets publics sous pression, tout en mettant en évidence le fait que le pilotage stratégique et financier est également un facteur de réussite dans l'administration publique. Pour améliorer la gestion stratégique et financière, les responsables politiques et les administrations doivent se tourner vers l'avenir. Il est essentiel de mettre en place une gestion stratégique avec des priorités claires dépassant les frontières des départements, ainsi qu'un pilotage financier plus flexible et plus transparent avec un horizon de planification plus long.



Compétences et méthodes de travail

- **Réduction des disparités en matière de compétences numériques**
Élimination des écarts au sein de l'organisation (et entre les organisations partenaires) du point de vue des compétences numériques
- **Pratiques d'administration agiles**
Développement d'une pratique administrative agile permettant de réagir rapidement à l'évolution des exigences
- **Simplification de la mise en œuvre des projets pilotes**
Simplification de la mise en œuvre des projets pilotes dans l'administration avec des bases juridiques adaptées et une gouvernance adéquate (p. ex. législation expérimentale, «Sandboxing»)
- **Modèles de travail hybrides**
Facilitation de modèles de travail hybrides

Un fossé numérique se creuse non seulement dans la société, mais aussi dans l'administration publique. Les collaborateurs et les cadres ont des compétences numériques différentes. Il n'est pas rare qu'un petit groupe de Chief Information Officers ou de Chief Digital Officers soit confronté à un grand groupe de personnes ayant comparativement peu de compétences numériques. Il y a un décalage entre théorie et réalité. Pour éviter que les différences ne s'accroissent, il est important de promouvoir l'échange et la communication au sein de l'administration et de créer des possibilités de formation continue ainsi que l'espace nécessaire à l'acquisition de compétences numériques. Il faut également adopter une pratique administrative agile, qui permette à l'administration de tester et d'adapter les nouveaux développements par petites étapes, afin de s'adapter aux changements constants de l'environnement. La pratique administrative, mais aussi les modèles de travail sont en train de changer. La pandémie a accéléré l'adoption de méthodes de travail hybrides, de sorte que les administrations publiques doivent créer les conditions nécessaires et mettre en place l'infrastructure requise pour le travail à domicile.



Durabilité

- **Durabilité**
Promotion de la durabilité écologique pour les méthodes et les processus internes

Les pouvoirs publics sont tenus d'assurer un développement durable – c'est ce que stipulent diverses constitutions cantonales. La Confédération, les cantons et les communes ont la responsabilité d'agir de manière durable sur le plan écologique, économique et social pour les générations futures. Par exemple, ils doivent garantir la durabilité tant dans la gestion des bâtiments que dans les achats et l'entretien. Le développement de méthodes de travail durables et la mise en place de processus de gestion durable créent une valeur ajoutée à long terme et améliorent le contexte environnemental, social et économique.



Organisation guidée par les données

- **Gestion commune des données**
Promotion d'une gestion commune des données fréquemment utilisées au sein de l'organisation et avec les autres organisations
- **Utilisation de l'analyse des données**
Diffusion d'applications d'analyse de données
- **Éthique numérique**
Renforcement des compétences et de la sensibilisation en matière d'approche éthique de l'utilisation des données et des technologies (éthique numérique)

Les données, et notamment les données de base, sont généralement pertinentes pour plus d'une unité administrative. Il est donc essentiel de promouvoir la gestion commune de ces données pour la transformation numérique des administrations publiques. Pour que les données puissent être utilisées par les autorités à tous les niveaux fédéraux et par les parties autorisées, elles doivent être mises à disposition dans un format standardisé, de haute qualité et en tenant compte de la sécurité de l'information. Les applications de Data Analytics permettent d'analyser les données en fonction des besoins des utilisateurs. De telles analyses fournissent des aperçus variés et facilitent la prise de décisions sur la base des données. Il est donc important que les administrations publiques renforcent leurs compétences en matière d'utilisation des données, moyennant le respect du cadre juridique et des principes éthiques.



Prestations numériques

- **Interopérabilité des portails numériques**
Amélioration des portails et des applications existantes en matière d'interopérabilité et d'expérience de l'utilisateur
- **E-services pour la population**
Mise en œuvre renforcée des prestations numériques et des services en ligne pour la population
- **Automatisation pour l'économie**
Automatisation des prestations pour les entreprises et mise en place d'interfaces « machine to machine »

La numérisation recèle un énorme potentiel, tant pour la population que pour l'administration elle-même. L'échange sécurisé et sans rupture de média de données structurées entre les entreprises et les autorités (p. ex. salaires, impôts, exigences réglementaires) permet de décharger les deux parties des activités administratives et d'augmenter en outre la qualité des données ainsi que la sécurité juridique. Avec la bonne infrastructure, les activités administratives, jusqu'à présent essentiellement manuelles, peuvent être exécutées par la transmission de données. La mise en œuvre renforcée de prestations numériques et de services électroniques pour la population est un autre pas vers la simplification et des services administratifs indépendants du lieu et du temps. Dans ce contexte, tous les portails et applications spécialisées, existants ou nouveaux, devraient être conçus de manière interopérable afin de garantir une utilisation fluide et conviviale et d'améliorer la qualité des données.



Bases numériques, infrastructures et services de base

- **Développement open source**
Développement et utilisation de logiciels selon les principes de l'open source
- **L'API d'abord**
Développements informatiques axés sur les API («API first»)
- Services numériques de base modulaires
Promotion en matière de développement et de déploiement de services de base modulaires (p. ex. boîte aux lettres électronique, e-payment)

Une administration publique doit fournir des services rentables et qualitatifs. Cela repose d'une part sur la promotion de services numériques de base modulaires et leur utilisation multiple par différentes organisations. D'autre part, les systèmes et les applications basés sur des interfaces de programmation d'applications (API) permettent d'interagir ou s'intègrent entre eux de manière plus simple et plus flexible. Cela génère des économies de coûts et augmente les avantages pour les parties concernées. Chaque commune ou administration ne doit pas repartir de zéro. Afin que l'administration ne devienne pas pour autant de plus en plus dépendante des grands fournisseurs de logiciels – ce qui pourrait mettre en péril sa marge de manœuvre en matière d'acquisition, de développement et de sécurité (ce que l'on appelle la souveraineté numérique) –, on mise sur le développement et l'utilisation de logiciels selon les principes de l'open source.



Réglementation et gouvernance

- **Régulation des technologies**
Développement des connaissances en matière de réglementation et de compétences en lien avec le contrôle des technologies et en lien avec l'utilisation des données, ainsi que sensibilisation à leur impact pour la société

Les progrès technologiques, comme l'émergence de l'analyse des données volumineuses, de l'intelligence artificielle (IA), de l'Internet des objets et de la robotique, offrent également un potentiel pour une multitude de champs d'application dans l'administration publique. Par exemple, l'IA peut aider l'administration à traiter plus efficacement les demandes de la population. Toutefois, l'avancée de telles technologies comporte également des risques. Combinée au Big Data, l'IA pourrait ouvrir la voie à un gouvernement de surveillance. À cela s'ajoute le fait que les algorithmes reflètent les préjugés de leurs créateurs en termes de race, de sexe ou de convictions. Comme l'a montré la récente affaire «State versus Loomis», dans laquelle une évaluation algorithmique des risques lors de la détermination de peines pénales a été jugée légitime²¹ mais risquée par la Cour suprême du gouvernement américain du Wisconsin, l'externalisation des décisions publiques à des machines pourrait saper les valeurs d'égalité et de transparence fondamentales pour une démocratie. Des règles s'imposent par conséquent pour limiter les risques et les dangers potentiels. Il faut des mécanismes de contrôle des nouvelles technologies fondés sur les principes et les valeurs de la société. Le gouvernement doit veiller à ce que la technologie soit compatible avec les valeurs de la société et que son utilisation améliore la vie de tous. Des compétences doivent être développées afin d'exploiter le potentiel des nouvelles technologies, de maîtriser leurs dangers et d'encourager leur développement et leur mise en œuvre dans le gouvernement, l'économie et la société.



Application des nouvelles technologies

- **Technologie de reconnaissance d'image**

La technologie de reconnaissance d'images permet d'identifier des objets, des personnes, des lieux, des écrits et des actions dans des images. Les applications de cette technologie sont multiples. Cela va de la détermination de l'occupation des places de parking à l'analyse des données de mouvement de la population pour des considérations d'urbanisme ou pour la lutte contre les maladies hautement transmissibles, en passant par la reconnaissance faciale à des fins de sécurité.

- **Technologie du cloud**

La technologie du cloud crée de nouvelles possibilités et une alternative attrayante à l'externalisation classique des services informatiques. Pour l'administration, elle présente des avantages évidents : une souplesse accrue grâce à des ressources disponibles de manière flexible et rapide, l'efficacité, car l'acquisition, l'installation et la maintenance sont assurées par les prestataires de services informatiques, l'évolutivité grâce à l'utilisation à court terme de puissances de calcul plus importantes (par exemple en situation de crise) et des coûts d'exploitation informatique réduits, puisque les frais d'acquisition sont supprimés. Cependant, la sécurité et la souveraineté des données génèrent des risques et soulèvent des questionnements (par exemple en cas de serveurs situés à l'étranger).

- **Digital Twins**

Un Digital Twin (jumeau numérique) est une représentation virtuelle qui sert de contrepartie numérique en temps réel d'un objet ou d'un processus physique. Cette technologie permet de visualiser numériquement des villes ou des quartiers et leurs éléments tels que les projets de construction, le trafic, la consommation d'énergie et bien plus encore. Les jumeaux numériques peuvent être utilisés par les urbanistes, les responsables politiques et les cadres pour prendre des décisions éclairées sur les projets et les possibilités d'optimisation.

- **Automatisation robotisée des processus (RPA)**

Les activités et processus manuels répétitifs et chronophages pèsent sur l'administration. L'automatisation robotisée des processus peut exécuter des processus transactionnels sans erreur et de manière automatisée.

- **Systèmes d'assistance numérique**

Les systèmes d'assistance numérique, tels que les chatbots, sont des programmes dotés d'une compréhension vocale qui leur permet de mener des conversations et d'effectuer des tâches semblables à celles des humains. Les chatbots peuvent prendre en charge le traitement d'un grand nombre de demandes simples. Le gain d'efficacité généré par le traitement rapide des demandes, indépendamment du temps et du lieu, est considéré comme un avantage central des chatbots.

- **Réalité augmentée (AR) et Réalité virtuelle (VR)**

La réalité augmentée comprend l'interaction de données superposées, de graphiques, de signaux sonores et d'autres extensions sensorielles avec un environnement réel affiché en temps réel via des smartphones ou des lunettes intelligentes. Elle peut aider les employés des administrations publiques dans

leurs tâches quotidiennes et les citoyens dans leurs interactions avec les administrations publiques (par ex. pour remplir des formulaires et des demandes). Pour ce faire, la réalité augmentée présente les informations ou les instructions sous une forme claire. Elle se veut plus efficace que les outils précédents grâce à une série d'aides à l'accessibilité (son, traductions linguistiques, aides visuelles et graphiques et autres).

La VR est un environnement généré par ordinateur avec des objets et des scènes qui semblent si réels qu'une personne qui les utilise a l'impression d'être immergée dans l'environnement. Cet environnement est généralement fourni par un casque VR. Il existe de nombreuses applications potentielles pour la VR dans les domaines de la médecine, de la culture, de l'éducation et de l'architecture. Cette technologie peut également être utilisée pour visualiser les problèmes dans les villes modernes et mettre en évidence des solutions innovantes.

- **Technologie des registres distribués (DLT)**

La DLT est basée sur une combinaison de cryptographie et de réseaux distribués. Elle permet de créer une documentation de comptes inviolable, contenant des transactions confirmées et validées, et offre ainsi aux institutions gouvernementales la possibilité d'empêcher la corruption au sein de l'administration publique ainsi que les activités frauduleuses des particuliers et des entreprises. Elle crée de ce fait une base de confiance mutuelle. Les contrats intelligents basés sur la DLT peuvent améliorer l'efficacité, la rapidité et la sécurité des processus administratifs. Ils peuvent par exemple alléger le processus de collecte des impôts en faisant correspondre les données fiscales aux transactions de revenus, en calculant les déductions fiscales et de sécurité sociale et en transférant automatiquement le salaire net ou les paiements d'impôts aux destinataires concernés.

- **Internet des objets (IoT)**

Internet des objets décrit les objets physiques équipés de capteurs, de fonctions de traitement, de logiciels et d'autres technologies qui échangent des données avec d'autres appareils et systèmes via Internet ou d'autres réseaux de communication. Dans les villes, l'IoT s'applique par exemple au contrôle de l'éclairage, à la gestion de l'eau et des déchets, à la surveillance de la qualité de l'air ou à la gestion des parcs. Cette technologie permet de collecter des données en temps réel sur les objets physiques.

- **Plateformes de développement Low-Code**

Par rapport aux technologies et plateformes de développement traditionnelles, le Low Code permet aux administrations de créer rapidement et à moindre coût des applications modernes et professionnelles. Grâce à une utilisation intuitive, ces plateformes aident les équipes administratives à développer, tester et adapter de nouvelles applications, même si elles ne disposent pas de compétences informatiques poussées. Par exemple, dans des situations de crise telles qu'une pandémie, les plateformes de développement Low-Code permettent aux collaborateurs de l'administration de mettre à disposition des applications de qualité en temps utile et de manière flexible.