

Février
2019

AWK COMPÉTENCE

Smart Government

Utilisation cohérente de la numérisation

La pénétration croissante des systèmes d'information au sein de la société et de l'administration a conduit ces dernières années à la numérisation de nombreux processus administratifs autrefois analogiques. Or, la plupart des structures et processus fondamentaux et des bases légales sont restés les mêmes. L'utilisation cohérente des possibilités numériques et la réduction progressive des obstacles organisationnels et techniques permettent de créer les conditions favorables à la mise en place d'un système administratif efficient et orienté client : le Smart Government. Dans ce numéro d'AWK COMPÉTENCE, nous montrons ce qui caractérise un Smart Government.

Adrian Wägli

Évolution des attentes

La nécessité de passer à un *Smart Government* s'impose notamment pour deux raisons. Premièrement, les administrations et les institutions sont de plus en plus confrontées à l'exigence des citoyens, des entreprises et des milieux politiques de rendre l'administration plus conviviale, participative, transparente et sûre, tout en réduisant les coûts.

Une expérience client efficiente permet aux citoyens d'économiser du temps et répond à l'accroissement des attentes de ces derniers et des entreprises. Deuxièmement, les administrations publiques ne pourront satisfaire à long terme leurs besoins de personnel bien formé que si elles sont perçues comme un employeur attractif.

Berne et Tallinn

Par conséquent, les enjeux de la numérisation dans l'administration et la politique font l'objet depuis quelque temps de discussions approfondies et parfois controversées.

La Confédération a signé en octobre 2017 la « Déclaration de Tallinn », qui définit les lignes directrices de l'Union européenne pour le développement du eGovernment. La stratégie « Suisse numérique » adoptée par le Conseil fédéral en septembre 2018 définit les lignes directrices et un plan d'action pour l'intervention gouvernementale et montre où et comment les pouvoirs publics, l'économie, la science, la société civile et la politique doivent collaborer pour façonner le processus de transformation au profit de notre collectivité. Au niveau cantonal, la Conférence des gouvernements cantonaux a publié en

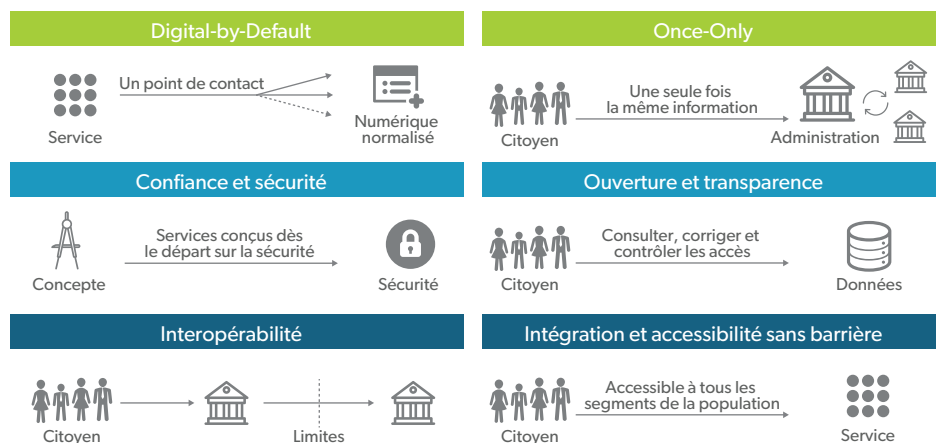


Fig. 1 : Principes de la « Déclaration de Tallinn »

septembre 2018 des lignes directrices cantonales concernant l'administration numérique. Les services administratifs ont souvent défini, chacun de leur côté, des stratégies pour maîtriser les enjeux de la numérisation dans leur contexte.

Ces stratégies définissent habituellement des principes tels que *Digital-by-default*, *Once-Only*, la confiance et la sécurité, l'ouverture et la transparence, l'interopérabilité, l'intégration et l'accessibilité sans obstacle. Toutefois, il manque encore une vision globale soutenue par toutes les parties concernées. Une vision avec des objectifs concrets et un plan coordonné de mesures, dont les responsabilités sont claires, pour l'exploitation des possibilités de numérisation à tous les niveaux du fédéralisme, dans tous les domaines techniques et les systèmes connexes.

La clé du succès

Comment ces principes peuvent-ils être abordés et mis en œuvre avec succès dans un contexte fédéral ? Comment harmoniser les différentes initiatives de numérisation ? La clé du succès de la transformation de l'administration en *Smart Government* réside, dans une première étape, dans la compréhension commune de ce qui constitue un *Smart Government*. AWK distingue à ce propos six compétences essentielles. Nous allons décrire ci-après ces **six compétences** et montrer des moyens permettant à l'administration de (continuer à) les développer.

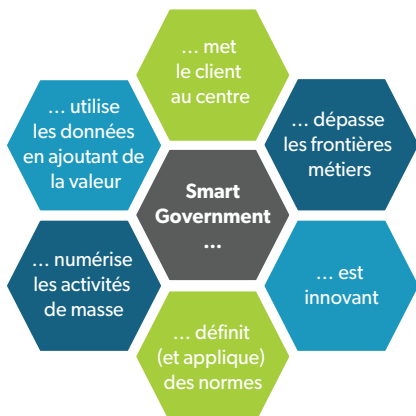


Fig. 2 : Les six compétences pour réussir la transition vers le Smart Government

Le Smart Government place le client au centre de ses préoccupations.

Une compréhension commune des partenaires fédéraux est à la base de l'orientation des tâches administratives sur les (nouveaux) besoins des clients. C'est la condition pour parvenir à une compréhension claire des rôles et harmoniser les bases légales et technologiques.

La numérisation ouvre non seulement des possibilités d'automatisation, mais elle autorise aussi des approches fondamentalement nouvelles pour orienter les processus administratifs et les rendre plus efficaces. Aujourd'hui, ces possibilités sont souvent étouffées par les structures organisationnelles, par les anciennes procédures ou par les conditions cadres (légales).

Pour développer de nouvelles approches, les partenaires fédéraux doivent développer une vision de l'administration moderne qui remet en question la répartition traditionnelle des tâches entre les niveaux de gouvernement et les services spécialisés et puisse servir de guide pour les décisions politiques, techniques et technologiques. Il faut en l'occurrence se demander d'abord comment les clients (citoyens, entreprises, autres unités administratives en Suisse et à l'étranger, politiciens, hautes écoles, etc.) doivent interagir avec l'administration. Par exemple, dans une vision, **les communes peuvent être définies comme des conseillers à la clientèle pour les citoyens, les cantons comme des coordinateurs des espaces économiques et la Confédération comme un catalyseur**. Il est possible d'établir une analogie avec les entreprises du secteur privé :

- Dans un groupe privé, **la relation client** est souvent prise en charge par les entreprises ou filiales locales. Elles commercialisent leur propre « marque » par le biais de services à la clientèle spécifiques basés sur les exigences et les habitudes locales. Dans l'administration publique, ce sont les **communes** qui, du fait de leur proximité avec les citoyens, connaissent les besoins de ces derniers et peuvent leur offrir des services optimisés. Les **cantons**, pour leur

part, définissent la politique économique et tentent de positionner avantageusement leur site pour les branches économiques locales.

- Les nouveaux modèles d'affaires et les innovations sont souvent testés dans les organisations nationales avant d'être déployés dans l'ensemble du groupe. De telles approches ont déjà été mises en œuvre avec succès, par exemple au **niveau cantonal** dans le cadre du projet eDéménagement.
- Le groupe (la **Confédération** par analogie) applique les modèles d'affaires couronnés de succès, définit les conditions-cadres et met à disposition les bases qui doivent être utilisées de manière uniforme ou qui permettent des synergies ou des économies d'échelle importantes. Il s'agit en particulier de bases qui n'apportent aucune valeur ajoutée spécifique ou seulement une valeur ajoutée limitée aux filiales ou aux organisations nationales. L'identité électronique peut être citée à titre d'exemple.

Le Smart Government dépasse les frontières métiers.

Des visions et des objectifs clairs aident à développer des approches efficaces et à faire progresser le développement avec des priorités claires. La mise en œuvre peut être soutenue par des engagements contraignants en faveur d'objectifs communs, la création d'incitations, l'adaptation des conditions-cadres financières et organisationnelles et l'utilisation de critères de référence. Cela rend les succès visibles et communicables.

Dans les modèles numériques, la collaboration de l'administration avec divers partenaires internes et externes ainsi que l'intégration profonde de chacun est indispensable (voir AWK FOCUS *Société intelligente*, octobre 2018). Le transfert de services vers les clients et partenaires est évalué. Il est donc essentiel que les projets soient orientés vers un objectif commun et que les partenaires soient impliqués dans leur développement. La réflexion doit alors se faire en termes fonctionnels et non dans les **limites organisationnelles**.

La transformation de l'administration prendra du temps, d'autant plus que le changement se fera dans les structures créées et surtout dans des processus qui fonctionnent bien et non dans un espace vierge. Il est également illusoire de penser que les différentes unités administratives classeront les sujets dans le même ordre de priorité, car la pression en faveur de l'action y diverge considérablement. En conséquence, il faut se demander comment réduire les obstacles empêchant les unités administratives de se lancer dans le processus de transformation. Il s'agit de créer les conditions-cadres nécessaires à sa mise en œuvre sur la base d'une vision commune.

Des bases réglementaires et financières peuvent soutenir la transformation. Des **modifications législatives** de portée générale (par exemple la loi sur l'eGovernment de Saint-Gall) et des lois spécifiques (par exemple pour l'harmonisation des registres) sont politiquement réalisables et peuvent apporter un soutien important à la réforme administrative. Mais il faut en général plusieurs tentatives et de nombreuses années pour les adopter. Toutefois, s'il existe une volonté commune, la législation en vigueur offre souvent une marge de manœuvre suffisante pour promouvoir les initiatives de numérisation. En pareils cas, il existe également des modèles financiers et d'exploitation permettant notamment de fournir des bases communes.

La **transparence** soutient également la mise en œuvre. Sur la base des objectifs communs, les progrès peuvent être comparés (benchmark) et les incitations peuvent donc être augmentées (pression des pairs). Cela peut potentiellement déclencher des effets boule de neige et motiver les organisations à utiliser des normes dépassant la réglementation obligatoire. Outre les conditions-cadres et la transparence, le *Smart Government* a également besoin de **porte-drapeaux** qui promeuvent et communiquent les visions et les objectifs sur les plans politique et professionnel.

Le Smart Government est innovant.

Grâce à sa participation active à la conception et à la mise en œuvre de solutions numériques, l'administration acquiert des compétences clés pour la numérisation. Le recours au *Lean Management* et aux méthodes agiles lui permet en outre de devenir plus réactive, crée de la souplesse dans la mise en œuvre des solutions et favorise une culture positive d'apprentissage et d'innovation.

La numérisation fournit des technologies qui peuvent entraîner une disruption dans les processus d'affaires. Néanmoins, le changement ne devrait pas être motivé en premier lieu par les départements technologiques, mais plutôt par l'interaction avec les experts

métiers et en focalisant sur l'avantage client. Cela exige à la fois de nouvelles compétences et de **nouvelles formes de coopération**.

Afin de relever les défis de la numérisation, les services spécialisés devraient en particulier accroître leurs connaissances des technologies numériques ainsi que leurs capacités de mise en œuvre de projets et d'analyse des affaires. Pour leur part, les prestataires internes de services informatiques devraient à l'avenir se concentrer encore davantage sur les services à valeur ajoutée proches des processus métiers et industrialiser les services de base sans caractères de différenciation.

Les modèles de **processus agiles** sont adaptés aux projets. A l'avenir, le travail de projet des collaborateurs se déroulera au sein d'équipes dédiées, qui seront formées de manière dynamique et dépasseront les limites organisationnelles en fonction de l'état des ressources et des compétences requises.

Les unités organisationnelles doivent créer une culture capable de gérer les risques et de tirer les leçons des erreurs. C'est la condition nécessaire pour prendre des décisions pragmatiques, autrement dit pour avoir le courage d'abandonner les anciennes habitudes (y compris les bases légales) et d'être ouvert aux « expériences d'avenir ». En même temps, la transformation vers le

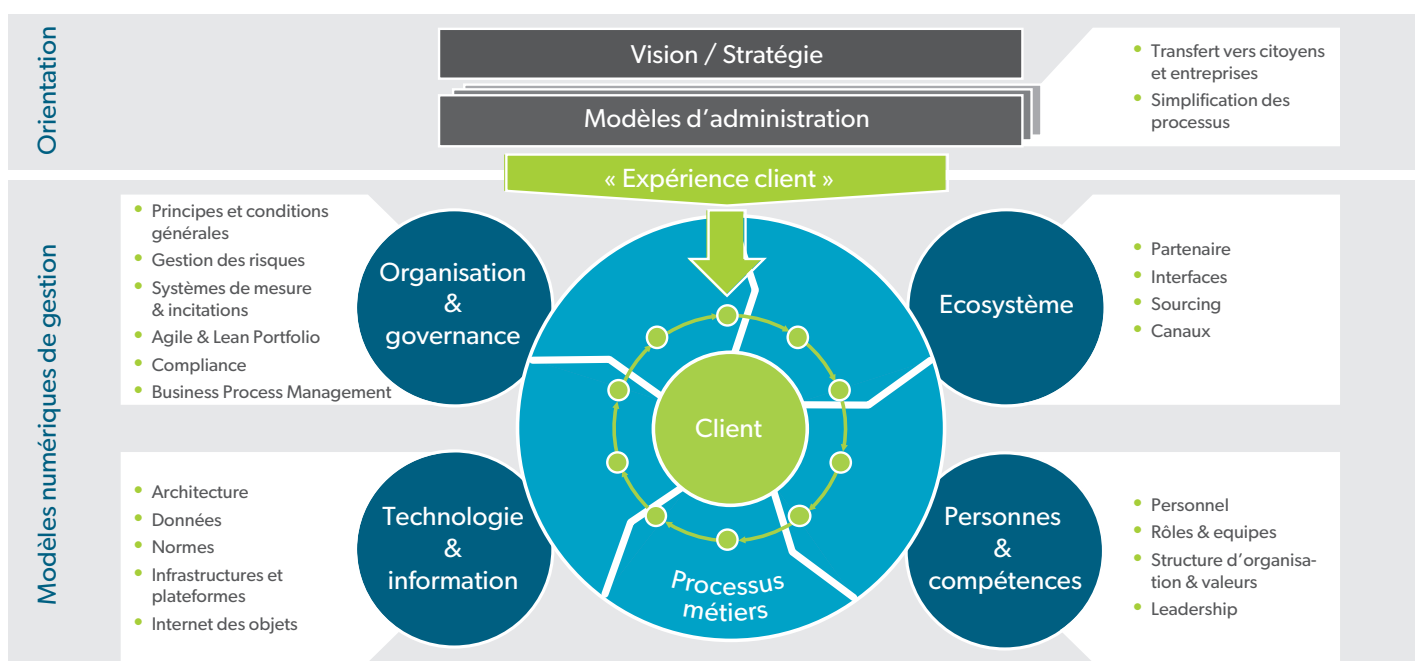


Fig. 3 : Le modèle de gestion numérique de l'administration

Smart Government peut également être considérée et utilisée comme un moteur pour de nouveaux modèles de travail flexibles et individualisés, afin de répondre aux exigences des générations actuelles et futures de collaborateurs.

En outre, l'innovation, les méthodes agiles et les formes interdisciplinaires de coopération ne contredisent pas le mandat de l'administration, qui est défini par la loi. Toutefois, le processus législatif sera également influencé par la numérisation et, à l'avenir, il s'occupera de plus en plus de l'effet des lois plutôt que de leur application concrète, afin de tenir compte de l'évolution rapide de la numérisation.

Le Smart Government définit (applique) des normes et numérise les affaires de masse.

Le développement de processus d'affaires standardisés, d'architectures interopérables et de services de base réutilisables implique l'exploitation des synergies, accélère la numérisation et favorise une culture positive d'apprentissage et d'innovation.

De nombreux processus administratifs sont similaires (p. ex. le calcul et l'encaissement des redevances) et comportent un fort pourcentage de répétitions. Un Smart Government s'appuie sur des processus de base normalisés pour les services récurrents ou interorganisationnels, qui cartographient les activités de masse. Grâce à des normes réutilisables, des ressources sont libérées pour des innovations qui génèrent une réelle valeur ajoutée ou utilisent des innovations.

Les processus administratifs nécessitant beaucoup de travail répétitif et des volumes d'équipements élevés offrent le plus grand potentiel d'accroissement de l'efficacité grâce aux nouvelles technologies.

À l'avenir, ils seront largement automatisés et traités en utilisant, par exemple, l'intelligence artificielle ou les technologies blockchain. Il faut veiller à ce que les processus restent transparents et sûrs et que l'État puisse agir avec la latitude administrative nécessaire.

Les architectures de normes et de bonnes pratiques prévaudront par le biais d'approches de portefeuille. Des normes de portée générale sont définies lorsque les exigences de base ralentissent la numérisation. Les domaines importants à cet égard sont, par exemple, l'identité numérique (pour les citoyens et les entreprises) ou le développement d'interfaces clients standardisées (portails pour les citoyens et les entreprises).

Le Smart Government utilise les données en ajoutant de la valeur.

Les données numérisées sont la ressource fondamentale et motrice pour l'exécution des activités administratives. L'utilisation de plateformes et d'écosystèmes communs crée la transparence et la sécurité, de sorte que la conservation des données n'est plus décisive. L'intelligence artificielle et l'IoT soutiennent la transformation vers une administration basée sur les données.

Pendant longtemps, les technologies de l'information ont été utilisées pour soutenir certaines fonctions existantes et accroître leur efficacité. Aujourd'hui, les technologies de l'information font beaucoup plus. Au cours des dernières décennies, les technologies numériques sont devenues de plus en plus un outil indispensable, par exemple grâce à la réalisation de plateformes, permettant de mettre en œuvre avec succès des modèles d'administration numérique.

Dans la prochaine étape de l'évolution, l'informatique et les données ne soutiendront plus seulement les modèles d'administration numériques, mais les créeront souvent elles-mêmes, par exemple pour des analyses automatisées ou l'utilisation de l'intelligence artificielle. Ce changement de paradigme est politiquement explosif et devra certainement faire l'objet d'un large débat public dans les années à venir.

Les données sont conservées par toutes les unités administratives dans divers registres et différents niveaux de qualité et d'actualité. Grâce aux nouvelles technologies (blockchain, cryptographie) et aux moyens organisationnels appropriés, les données peuvent

être si bien protégées que leur conservation n'est plus décisive (cloud, inter-agences) et que leur utilisation peut être transparente pour les clients.

Conclusion

L'administration du futur est intelligente. Réfléchissez dès aujourd'hui à cette chance, mettez le cap sur l'avenir et jouez un rôle actif dans sa mise en œuvre. De nouvelles méthodes de travail et de nouvelles technologies peuvent vous soutenir avec succès dans cette démarche. Nous nous réjouissons de vous accompagner sur cette voie.

Vos interlocuteurs



Adrian Wägli

Dr. ing. dipl. EPFL, Partner



Blaise Vonlanthen

ing. dipl. HES, EMBA
Senior Manager, Head of Romandie

À propos d'AWK GROUP SA

AWK est l'une des plus grandes entreprises de conseil indépendantes de Suisse pour les technologies de l'information et la numérisation.

Nous sommes présents dans toute la Suisse avec nos sites de Zurich, Berne, Lausanne et Bâle.

Nos services comprennent le conseil, l'ingénierie et la gestion de projets.

AWK GROUP SA
Avenue de la Gare 33, CH-1003 Lausanne
T +41 58 411 95 00, www.awk.ch

Zurich • Berne • Bâle • Lausanne