

# STRATÉGIE DIGITALE DE L'ÉTAT DE NEUCHÂTEL



**« La digitalisation n'est pas une démarche technologique ou informatique, mais bel et bien une démarche globale d'évolution de la société. »**

## INTRODUCTION

Entreprendre une démarche coordonnée de digitalisation devient indispensable dans le contexte de mutation sociétale dans lequel nous vivons.

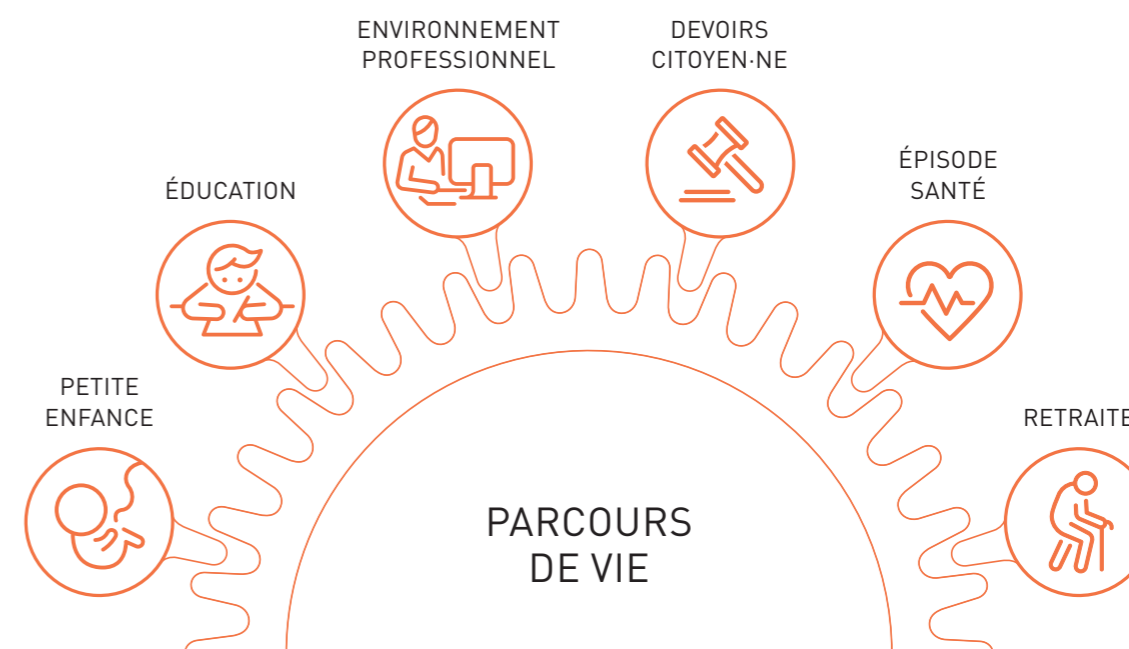
L'ère de la digitalisation a décloisonné le monde d'aujourd'hui. Les flux de données et d'information marquent désormais le parcours des individus tout au long de la vie.

Il y a 150 ans, la Suisse s'organisait pour orchestrer la construction du réseau ferroviaire de manière globale et cohérente. Il y a plus de 60 ans, une démarche similaire permettait de construire un réseau routier suisse de qualité.

Aujourd'hui, la Suisse s'attèle à la construction d'un réseau de flux d'information performant, sécurisé et durable. Le canton de Neuchâtel s'inscrit comme un acteur de cette démarche, au même titre que les autres cantons, tout en y œuvrant localement avec sa stratégie.

L'État de Neuchâtel a ainsi initié une réflexion quant à l'importance et la place qu'il souhaite donner à cette digitalisation, à la méthode qu'il souhaite appliquer pour digitaliser et aux impacts de celle-ci sur les individus, sur la société, sur les modes d'organisation et de fonctionnement.

Il en résulte qu'avant tout, la digitalisation doit avoir du sens, qu'elle doit apporter une plus-value. En cela, la démarche est destinée à se construire au service des bénéficiaires que sont la population, les institutions publiques et les entreprises.



**« 6 principes directeurs ont été définis comme formant le mécanisme central du mouvement de digitalisation. Ce mouvement est organisé en 5 champs d'action; chacun constituant un composant de l'opération. »**

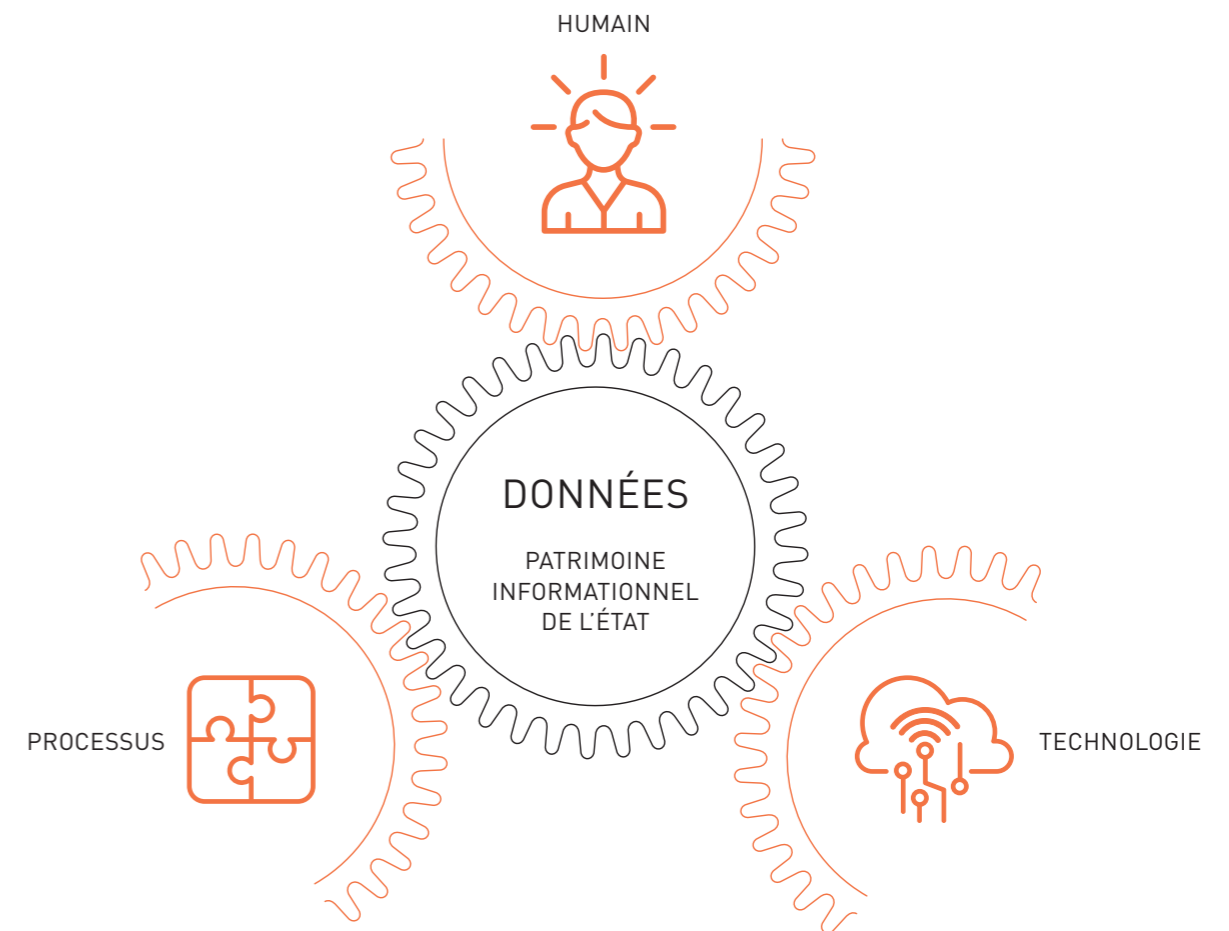
Les nouvelles technologies doivent permettre d'automatiser, d'optimiser, de simplifier les processus, de réduire la bureaucratie et d'augmenter la transparence. Mais elles ne savent ni penser ni sentir. Elles offrent par contre l'opportunité de valoriser le rôle central de l'individu, de repenser et de réorienter ses tâches ; de (re)donner à l'humain sa place principale dans les décisions.

Cela impose une nouvelle appréhension systémique et transversale qui nécessite de repenser les manières de travailler et notamment les processus au sein de l'administration cantonale ainsi que vis-à-vis des partenaires de l'État pour tendre vers une transformation digitale et non pas vers une imitation numérique.

La digitalisation n'est ainsi pas une démarche technologique ou informatique, mais bel et bien une démarche globale d'évolution de la société ; un mouvement.

Fort de ces constats, 6 principes directeurs ont été définis comme formant le mécanisme central de la stratégie de digitalisation. Comme des rouages, ces principes sont destinés à s'actionner les uns avec les autres. Chaque initiative digitale s'évaluera au travers de chacun d'eux, de manière à démontrer sa pertinence dans le mouvement global de digitalisation.

Ce mouvement est organisé en 5 champs d'action qui auront chacun pour mission de constituer un composant de l'opération de transformation digitale. Chacun d'eux se déclinera ensuite dans le schéma directeur des systèmes d'information sous forme de programmes et projets échelonnés tout au long de la transformation.



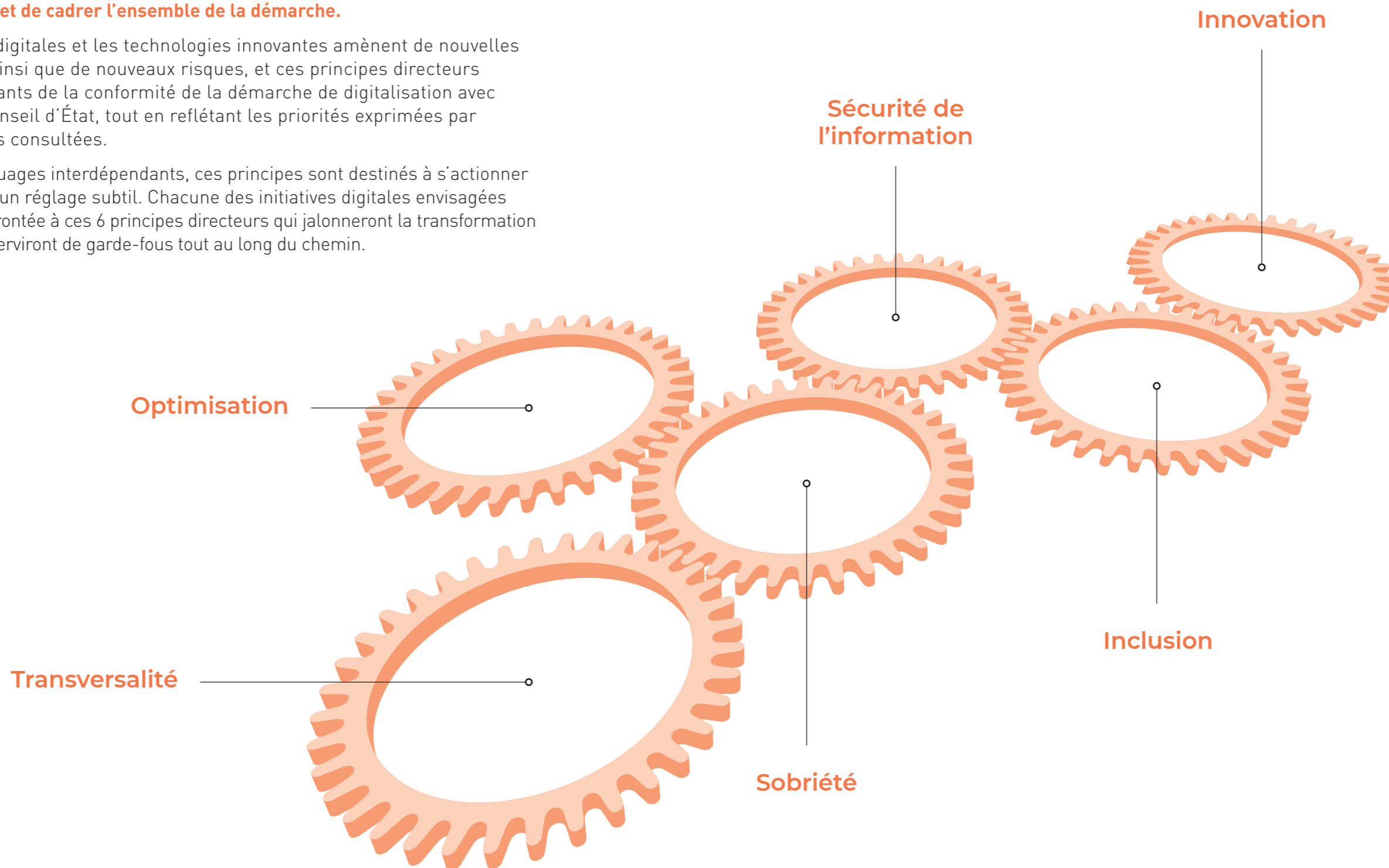
***Une très fine complication, qui demandera de prendre le temps nécessaire pour un résultat de qualité.***

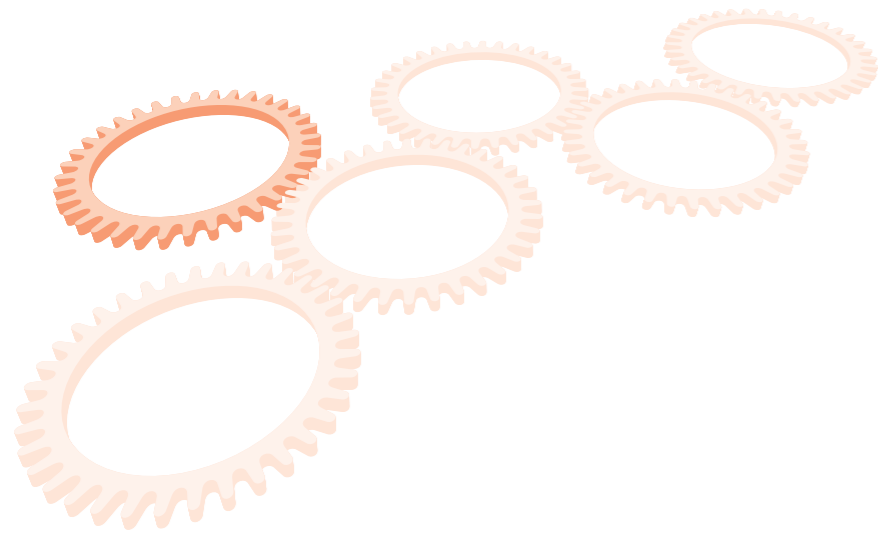
# LES 6 PRINCIPES DIRECTEURS

**Cette stratégie se compose de 6 principes directeurs qui constituent le mécanisme central et permettent de définir la vision de la digitalisation neuchâteloise et de cadrer l'ensemble de la démarche.**

Les solutions digitales et les technologies innovantes amènent de nouvelles opportunités ainsi que de nouveaux risques, et ces principes directeurs se portent garants de la conformité de la démarche de digitalisation avec la vision du Conseil d'État, tout en reflétant les priorités exprimées par les populations consultées.

Comme des rouages interdépendants, ces principes sont destinés à s'actionner ensemble, par un réglage subtil. Chacune des initiatives digitales envisagées devra être confrontée à ces 6 principes directeurs qui jalonnent la transformation digitale et qui serviront de garde-fous tout au long du chemin.



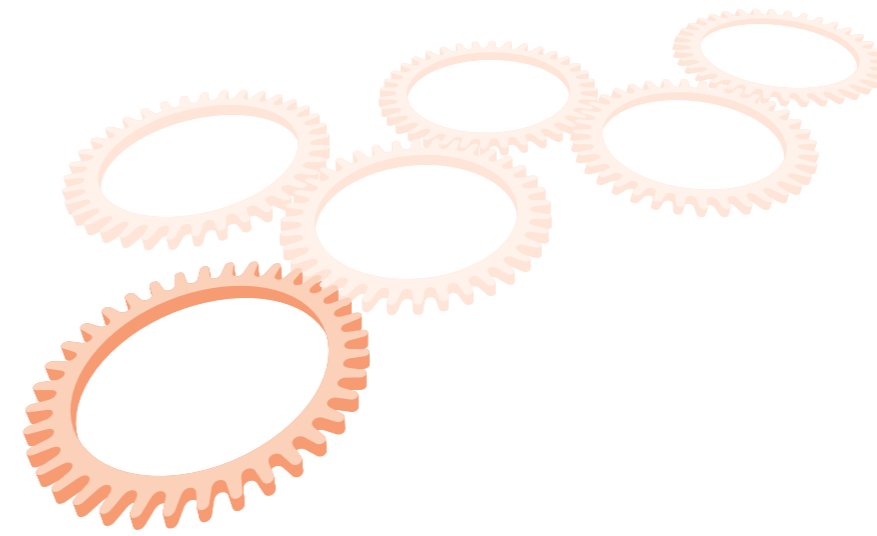


## Optimisation

Les éléments de digitalisation qui viendront modifier le fonctionnement de l'administration, tant en interne que dans les échanges d'information avec ses bénéficiaires, doivent permettre d'**optimiser le fonctionnement actuel**, soit par une **rationalisation des processus**, soit par une **simplification** des manières de travailler ou d'échanger, soit par une **mutualisation** de certaines solutions.

Les solutions digitales envisagées visent à apporter des réponses aux besoins métiers, à simplifier le fonctionnement bureaucratique, à automatiser certaines tâches à faible valeur ajoutée, voire même à proposer des solutions par anticipation ou à apporter une aide à la décision, mais surtout pas à reproduire à l'identique un fonctionnement analogique existant avec son équivalent digital.

Le principe d'optimisation nécessite également de veiller à **maintenir le lien humain** là où il a du sens, là où l'émotionnel est essentiel et prépondérant. La digitalisation doit être, en tout temps, au service de l'être humain.



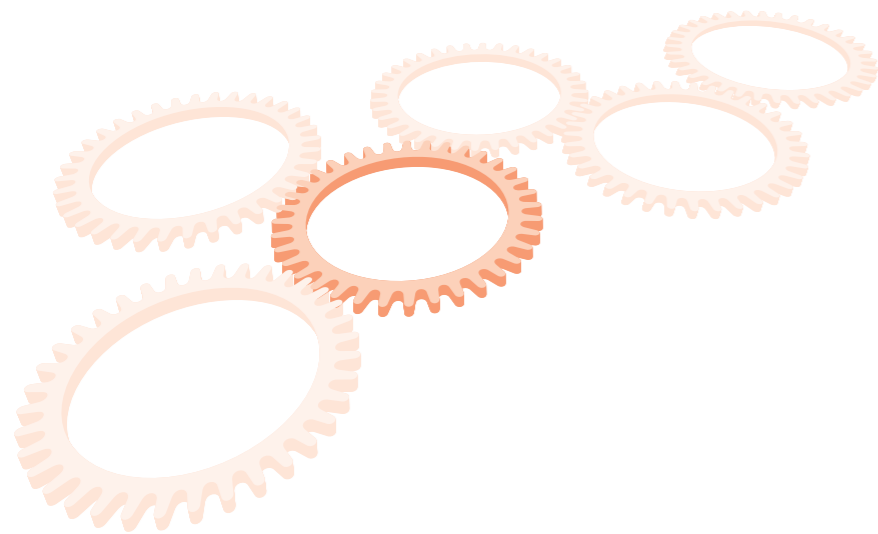
## Transversalité

Il est de la responsabilité de chaque protagoniste d'appréhender son univers de manière transversale et décloisonnée, et d'**être à l'écoute des autres protagonistes** qui partagent les mêmes données ou flux d'information.

Pour chacune des initiatives digitales envisagées, une **analyse de l'écosystème** plus large est indispensable pour que les solutions s'intègrent le mieux possible entre elles et apportent de la fluidité et de l'efficacité. Les systèmes de demain doivent être interopérables pour **éviter de dupliquer les actions, les données et les coûts**.

Ce principe nous rappelle également que les solutions digitales envisagées doivent s'appuyer sur des standards reconnus au niveau du pays ou à l'international, afin de garantir une interopérabilité et une **transversalité robuste et pérenne**, tant au niveau légal, organisationnel, sémantique que technique.



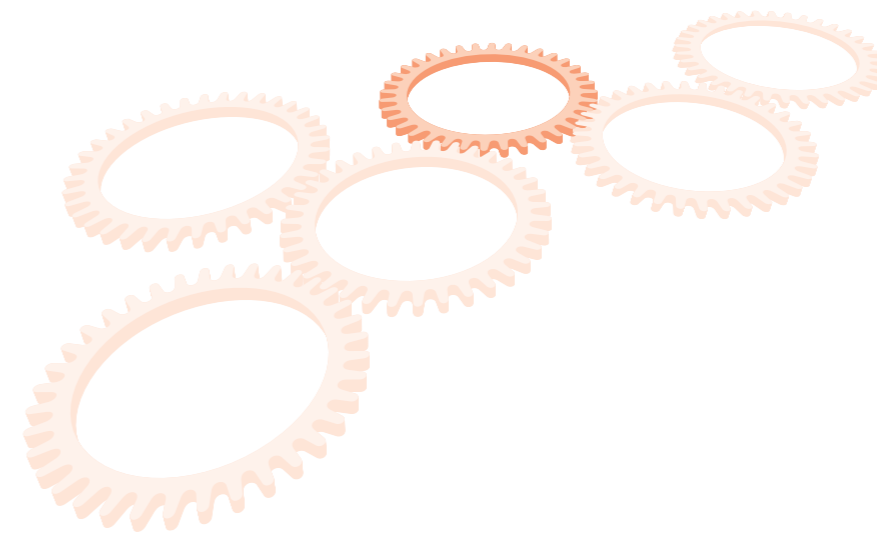


## Sobriété

La mise en œuvre des prestations digitales envisagées exige de considérer le rapport entre les résultats attendus et les moyens utilisés pour y parvenir. Les coûts associés à cette démarche de digitalisation doivent **être proportionnels à la valeur** que les initiatives retenues apportent, et **être cohérents par rapport aux priorités** budgétaires définies par le Conseil d'État.

Pour chacune des initiatives digitales envisagées, il est également nécessaire d'**évaluer l'impact énergétique** et d'envisager des sources d'approvisionnement qui limitent l'empreinte environnementale.

La sobriété dans l'évaluation et la priorisation des initiatives digitales envisagées se justifie ainsi tant au niveau financier qu'au niveau énergétique, **en accord avec les objectifs de durabilité du canton.**



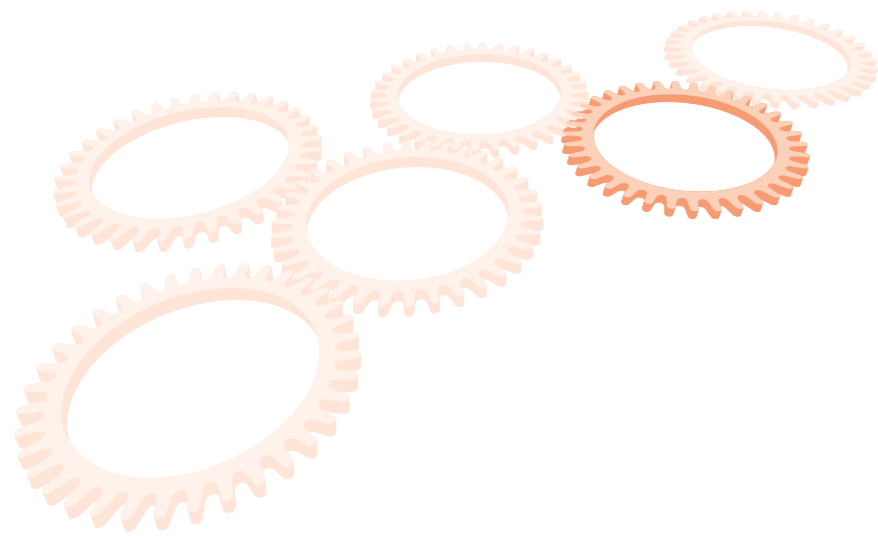
## Sécurité de l'information

La digitalisation contribue à enrichir constamment et considérablement le patrimoine informationnel de l'État. Les convoitises qui en découlent justifient de mettre en place des mesures permettant d'**assurer la protection de ce patrimoine précieux et sensible.**

Ce principe permet d'**assurer un degré de confiance important vis-à-vis de l'État** dans l'ensemble de la démarche de digitalisation.

L'ensemble des **paramètres de la sécurité** de l'information (disponibilité, intégrité, confidentialité, traçabilité, conformité, persistance et transparence) sont à prendre en compte.



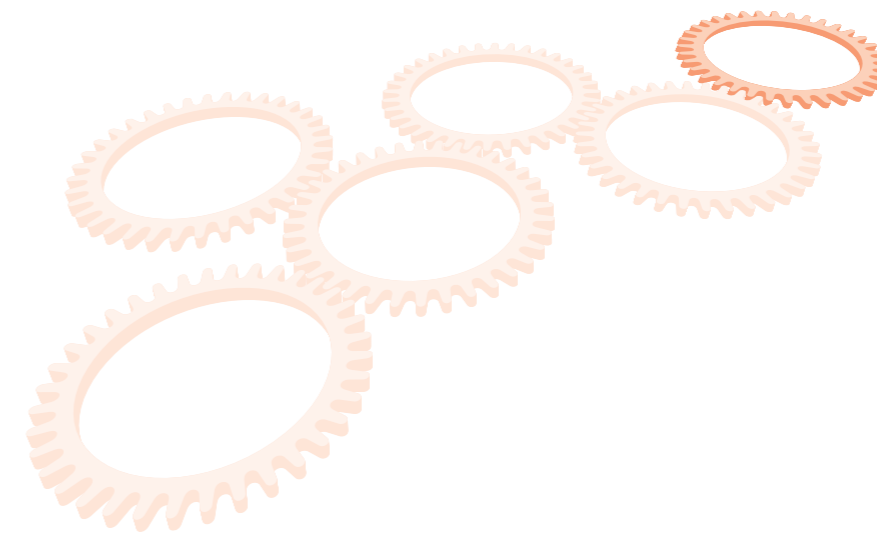


## Inclusion

Ce principe répond à des préoccupations en termes d'accessibilité, d'intelligibilité, de genre et d'**ouverture** au multilinguisme. Il vise à l'intégration de la population la moins sensibilisée aux solutions digitales.

La digitalisation est à la fois une opportunité de tendre vers une **société plus inclusive** en élargissant l'accès aux prestations publiques et également un risque d'augmentation de la fracture digitale au sein de la société.

Par conséquent, pour chacune des étapes de transformation digitale, il est nécessaire de **prévoir les moyens d'accompagner** l'ensemble des bénéficiaires ou de prévoir des solutions alternatives.



## Innovation

Chacune des initiatives envisagées doit capitaliser sur les possibilités innovantes en matière de **nouveaux modèles** d'organisation, de **nouvelles méthodes** de travail, de **nouvelles solutions** ou de **nouvelles technologies**.

Ce principe est également soutenu par une **veille constante** autour des solutions innovantes, en intégrant les protagonistes du secteur académique, du secteur privé et du secteur public.

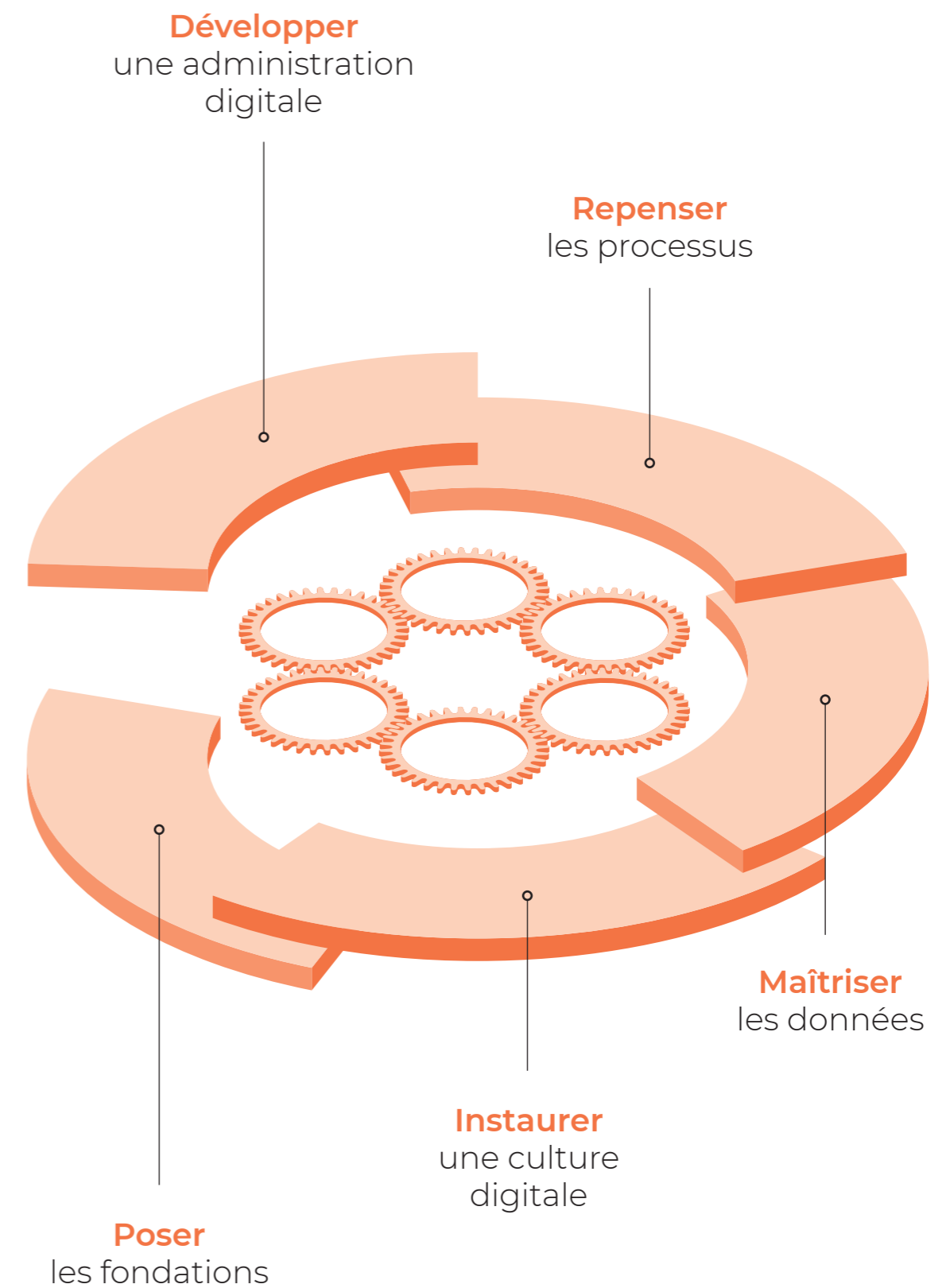
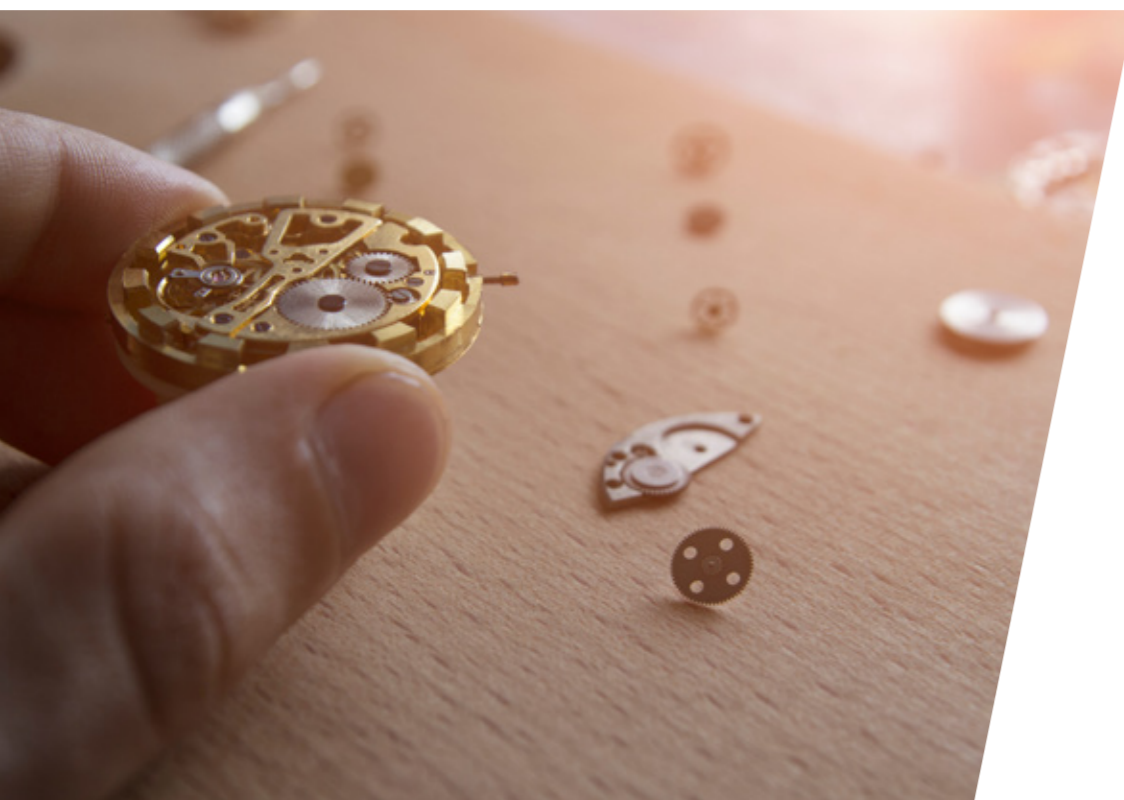


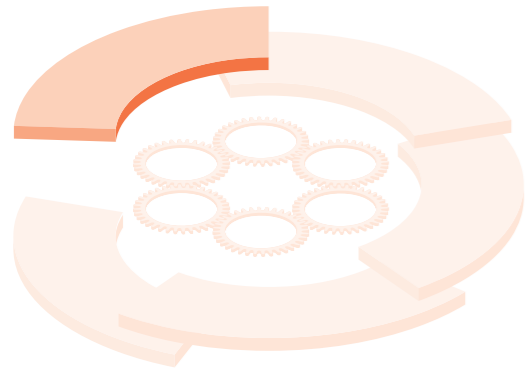
# LES 5 CHAMPS D'ACTION

**Une fois le mécanisme central posé par les principes directeurs, cette stratégie permet également de définir les axes sur lesquels l'État de Neuchâtel entend travailler en matière de digitalisation.**

La construction de cette digitalisation est organisée en 5 champs d'action qui auront chacun pour mission de constituer un composant du mouvement global de transformation digitale. Ils s'articulent en objectifs et mesures à entreprendre.

Chacun de ces champs d'action se déclinera ensuite dans le schéma directeur des systèmes d'information sous forme de programmes et projets échelonnés tout au long de la transformation digitale.





## Développer une administration digitale

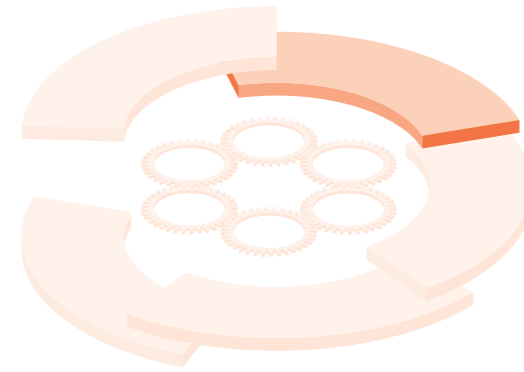
Il s'agit de développer les services digitaux de l'État de Neuchâtel.

### OBJECTIFS

1. « Mon administration publique dans la poche »
2. Des solutions intuitives, simples et accessibles

### MESURES

- Améliorer la gestion des identités numériques
- Renforcer l'accès mobile aux services digitaux
- Développer le vote électronique
- Uniformiser l'accueil (services en ligne et bornes interactives)
- Proposer une identification unique
- Encourager les opérateurs à développer le réseau en fibre optique



## Repenser les processus

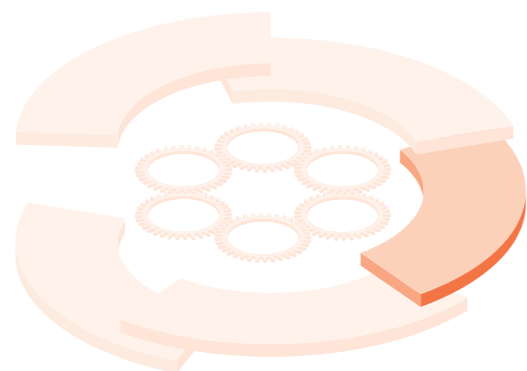
Il s'agit d'inclure les nouveaux paradigmes de la digitalisation dans le fonctionnement de l'administration cantonale afin que les processus s'inscrivent dans la continuité des parcours des bénéficiaires et que les échanges d'information entre les services métiers soient efficaces.

### OBJECTIFS

1. Une même donnée saisie une seule fois
2. Une place de travail modernisée (outils, organisation)
3. Une digitalisation qui donne plus de place à l'émotionnel et la créativité humaine

### MESURES

- Harmoniser les processus
- Développer une gestion d'affaires
- Adapter la place de travail aux besoins
- Mettre en place d'une administration sans papier
- Monitorer l'impact énergétique des solutions digitales
- Déployer des solutions basées sur des technologies innovantes telles que l'IA, les IOT, la reconnaissance vocale



## Maîtriser les données

**Il s'agit de la gestion et sécurisation du patrimoine informationnel de l'État.**

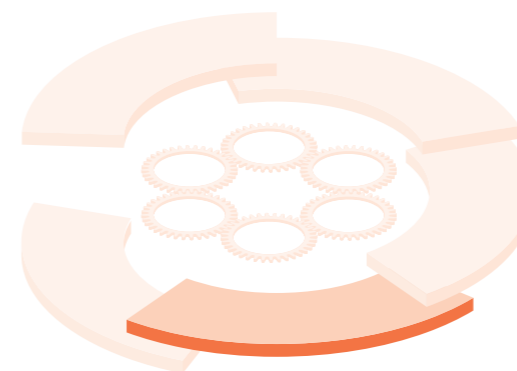
### OBJECTIFS

#### Objectifs

1. Une politique partagée de la donnée
2. Une implication efficiente et innovante des protagonistes
3. Un équilibre entre sécurité et transparence qui renforce la confiance dans les solutions digitales
4. La conscience d'une responsabilité individuelle

### MESURES

- Définir d'une politique de gestion des données de l'État
- Renforcer le SOC – Security Operations Center
- Mettre en place une interopérabilité sémantique en collaboration avec la Confédération
- Veiller à l'intégrité numérique



## Instaurer une culture digitale

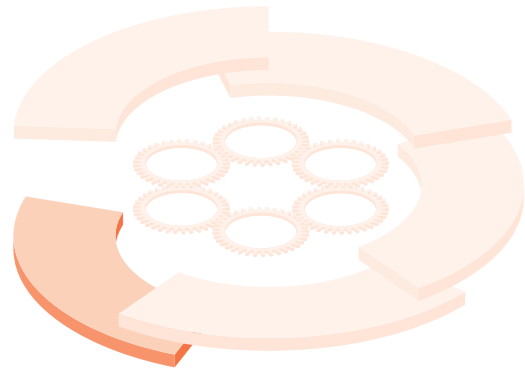
**Il s'agit d'assurer l'accompagnement, la sensibilisation et la formation des protagonistes et bénéficiaires de la digitalisation du canton.**

### OBJECTIFS

1. Une culture digitale pour toutes et tous
2. Un état d'esprit ouvert au digital

### MESURES

- Développer l'éducation numérique (y compris solutions d'e-learning)
- Valoriser les formations et reconversions professionnelles en lien avec les nouvelles technologies
- Mener des campagnes de sensibilisation
- Garantir une communication et une écoute régulières avec les protagonistes et bénéficiaires
- Développer une veille d'innovation en lien avec des partenaires (privés, publics, académiques)
- Proposer des bonnes pratiques



## Poser les fondations

**Il s'agit des fondations ou prérequis nécessaires à construire une digitalisation saine.**

### OBJECTIFS

1. Des fondations robustes et pérennes
2. Un décloisonnement du fonctionnement de l'administration
3. Une adaptation et simplification des processus et des manières de fonctionner
4. Une gouvernance digitale inclusive
5. Des indicateurs partagés

### MESURES

- Collaborer avec les instances intercantionales (ANS, CLDN)
- Adapter des bases légales
- Mettre en place d'une gouvernance politique et stratégique
- Intégrer des services métiers et des bénéficiaires dans le pilotage et l'arbitrage des priorités
- Faire évoluer l'organisation du service informatique
- Définir des prérequis pour garantir une souveraineté digitale
- Adapter les architectures techniques des systèmes d'information en cohérence avec les technologies actuelles et futures



# MISE EN ŒUVRE

**La mise en œuvre de cette stratégie sera portée dans un premier temps par le nouveau schéma directeur des systèmes d'information 2024-2029 qui sera élaboré durant l'année 2023 et soumis à validation du Grand Conseil à fin 2023.**

Le schéma directeur des systèmes d'information proposera notamment :

- Une feuille de route d'initiatives digitales prioritaires qui s'échelonnent tout au long des années 2024 à 2029, qui répondront aux objectifs majeurs des 5 champs d'action de cette stratégie et qui reprendront notamment les exemples de mesures citées dans cette stratégie.
- Le plan de financement de cette feuille de route.
- Une stratégie informatique qui permet de soutenir l'ensemble de ces initiatives digitales.

Les schémas directeurs suivants prendront ensuite le relais pour parvenir pas à pas à la transformation visée et prendre en compte les évolutions futures, tel un mouvement perpétuel.



# CONCLUSION

**Le Conseil d'État souhaite construire une digitalisation au services de toutes et tous, qui s'appuie sur une démarche réfléchie et coordonnée, afin de garantir une évolution raisonnée, en exploitant l'écosystème d'innovation et en optimisant le fonctionnement des administrations, tout en considérant les défis économiques, sociaux et environnementaux de la société.**

Elle doit comme une horloge être pensée dans sa globalité pour qu'elle continue de donner l'heure.

En faveur d'un canton dynamique, qui sait tirer parti de l'écosystème et du savoir-faire existants au service de sa population et d'une économie du futur.

Le contexte dans lequel s'inscrit cette stratégie digitale est expliqué plus en détail sur le site dédié à la digitalisation du canton de Neuchâtel et accessible sur le lien [www.ne.ch/digitalisation](http://www.ne.ch/digitalisation) ou en scannant le QR code ci-dessous.



