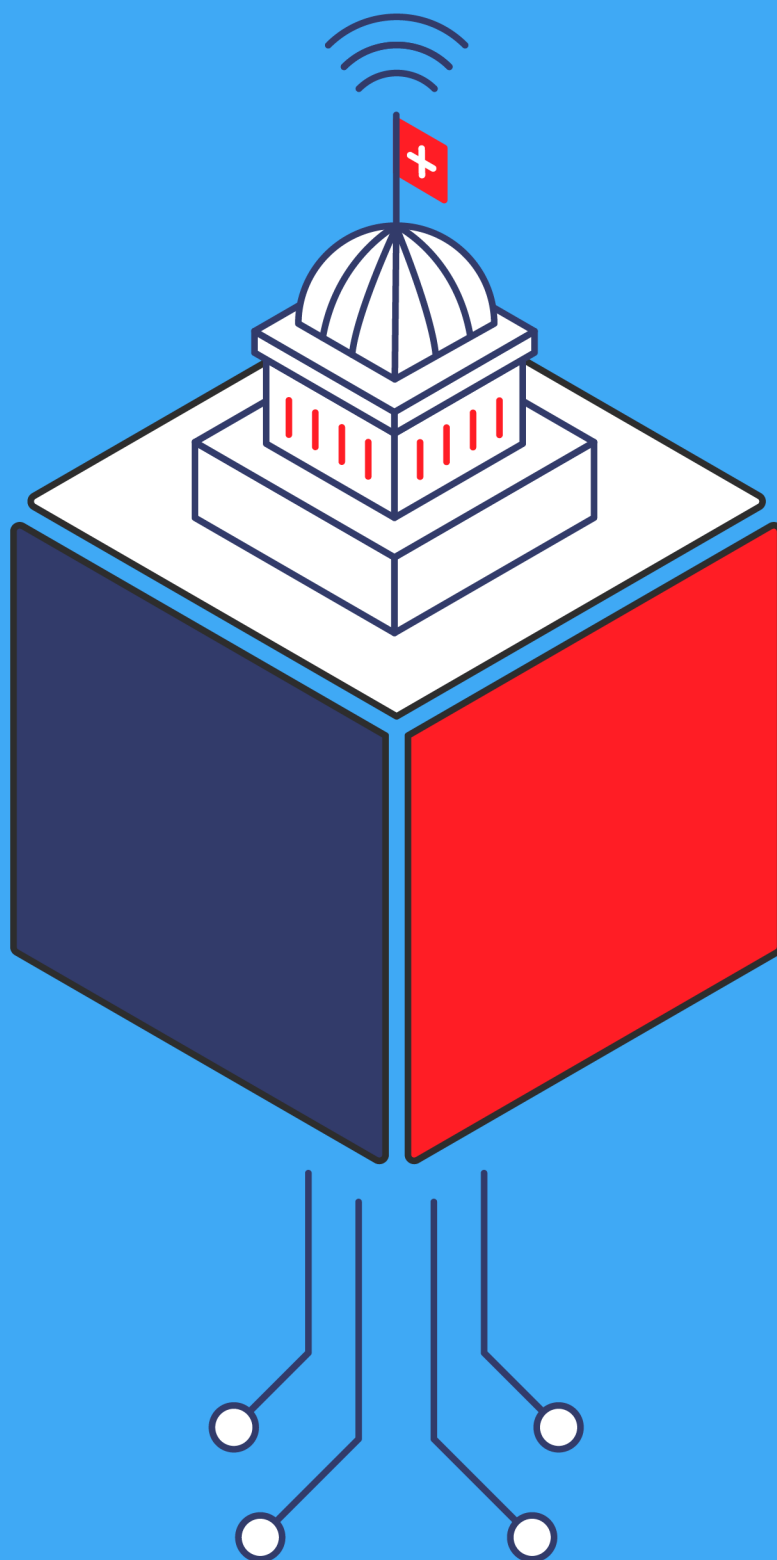


Document de réflexion :

# eGovernment



“Res-Publica-Digitalis” – Un guide vers un  
eGovernment de l'avenir centrée sur les habitant.e.s

---

## Mentions légales

document de réflexion eGovernment : "Res Publica Digitalis". Guide pour une administration numérique de l'avenir centrée sur l'habitant.e.

Date de publication: Zurich, le 24 août 2023

Date de traduction: Zurich, le 14 septembre 2023

Bien qu'un grand soin ait été apporté à la réalisation de cette publication, les auteurs et les collaborateurs impliqués ne sont pas responsables de l'exactitude des données, des informations et des conseils, ni des éventuelles erreurs d'impression.

Tous les droits sont réservés, y compris ceux de la traduction dans d'autres langues. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, réécrite et/ou traduite dans un langage informatique, y compris un langage de traitement de l'information, sous quelque forme que ce soit, sans l'autorisation écrite préalable des auteurs.

Les droits sur les marques citées appartiennent à leurs propriétaires respectifs.

Accompagnement de la publication en matière de communication : Thomas Weidmann, Colin Wallace et Melanie Holenweger

Conception graphique : Agence graphique Hyperraum, Tobias Aeschbacher et Vincent Grand

---

## À propos des auteurs

Ce document ainsi que le groupe de travail qui en est responsable ont été élaborés entre fin avril et début août 2023 et font suite à la définition des priorités thématiques lors de l'atelier stratégique du Public Affairs Committee de digitalswitzerland le 12 janvier 2023.

### **Auteur:intérieur :**

*Renato Gunc, président d'eGov Suisse*

*Edy Portmann, professeur d'informatique, Université de Fribourg (externe)*

*Gérald Strub, entrepreneur, politicien communal et cantonal (AG) (externe)*

*Alexander Sollberger, président de myniGmeind (externe)*

*Reto Fahrni, Chief Digital Officer, canton de Soleure (externe)*

*Mattia Balsiger, chef de projet senior Public Affairs, digitalswitzerland*

*Valentina Rötheli, stagiaire Public Affairs, digitalswitzerland*

### **Direction du projet :**

*Mattia Balsiger (mattia@digitalswitzerland.com)*

### **Collaboration au projet :**

*Valentina Rötheli (valentina.roetheli@digitalswitzerland.com)*

## À propos de digitalswitzerland

digitalswitzerland est une initiative intersectorielle à l'échelle nationale dont l'objectif est de transformer la Suisse en une nation numérique de premier plan. Avec notre réseau de plus de 200 membres et partenaires non politiques, dont plus de 1000 cadres supérieurs, nous nous engageons dans plus de 25 projets afin d'inspirer, d'initier, de participer et de diriger la transformation numérique de la Suisse.

## Remerciements

Nous tenons à remercier Irem Kaynarca, responsable du projet de monitoring à l'administration numérique suisse, et Andreas Dummermuth, directeur de la caisse de compensation de l'office AI de Schwyz, pour leur consultation et leur contribution d'experts. Nous remercions également Guillaume Gabus et Dominique Reber ainsi que le Public Affairs Committee de digitalswitzerland pour leur engagement et leur soutien interne.

---

## "Res Publica Digitalis"

### Vers un eGovernment de l'avenir centré sur les habitant.e.s

**Le groupe de travail eGovernment de digitalswitzerland s'est fixé pour objectif de porter un regard critique et prospectif sur la numérisation des services du secteur public en Suisse. L'importance d'adopter une approche en plaçant les habitant.e.s au centre et la collaboration intercommunale et intercantonale y est particulièrement soulignée.**

#### Où en est la Suisse en matière d'eGovernment?

La Suisse se trouve dans une transition décisive dans le domaine de l'eGovernment: les pouvoirs publics veulent numériser de manière globale - "Digital First" est le mot d'ordre. En effet, de nouvelles infrastructures numériques et le "service public" numérique sont nécessaires. Grâce à l'approche "Digital First", il faut s'attendre à ce que les administrations expriment un besoin croissant en compétences et en ressources à mettre en œuvre. Pour cette transformation, il n'existe pas, du moins aujourd'hui, de calcul coûts/bénéfices au niveau fédéral. La Suisse doit éviter que la stratégie "Digital First" ne devienne une charge supplémentaire pour les acteurs exécutifs (dans la plupart des cas les communes). Pour contrer cela et garantir la connectivité des plus petits acteurs de l'État suisse, la coopération entre les communes doit être encouragée plus activement. Cette accélération de numérisation des pouvoirs publics, certes urgente, doit toutefois être considérée de manière critique au vu de la quote-part croissante de l'État<sup>1</sup>. Avec le développement croissant des services publics numériques, de nouvelles compétences et de nouvelles connaissances apparaissent dans les administrations. La question se pose donc de savoir comment nous pouvons garantir que l'économie et les habitant.e.s<sup>2</sup> profitent également de cet élan de numérisation ? Que l'eGovernment soit un succès pour les habitants et l'économie ? Qu'en cas de crise et de diminution des recettes fiscales, les prestations adéquates de l'eGovernment restent disponibles avec un niveau de qualité élevé ?

#### L' eGovernment ne peut réussir que par la coopération

Les résultats de la dernière enquête de Myni-Gmeind montrent qu'en matière de numérisation, les communes souhaitent à nouveau agir seule plutôt que de coopérer avec d'autres.<sup>3</sup> Mais cela implique des coûts et des risques. Les petites communes, et c'est le cas de la majorité d'entre elles, n'auront aucune chance de faire face à la transformation numérique seules. Les communes et les territoires devront s'unir dans l'espace numérique, tandis que les cantons deviendront un moteur puissant, c'est-à-dire qu'ils influenceront fortement les infrastructures de base des communes. En outre, selon une étude de PwC, les cantons et les communes sont de plus en plus à la traîne financièrement par rapport à la

---

<sup>1</sup> NZZ ; <https://www.nzz.ch/wirtschaft/wird-der-staat-kaputtgespart-nein-er-waechst-und-waechst-ld.1735104?reduced=true>

<sup>2</sup> Le terme "habitants" désigne tous les individus responsables et leurs expressions économiques et sociales (électeurs, entrepreneurs, membres d'associations, etc.).

<sup>3</sup> Myni Gmeind ; <https://www.mynigmeind.ch/wp-content/uploads/2023/06/Myni-Gmeind-2023-06-Befragung-Gemeindevertreter-ori1.pdf>

---

Confédération en ce qui concerne les progrès dans la numérisation.<sup>4</sup> Cela implique donc que : Les efforts de numérisation à venir vont secouer les structures fédérales de la Suisse. Une collaboration intercommunale (CIC) renforcée semble être un moteur important pour contrer ce phénomène - mais à quoi doit ressembler une telle collaboration ? Nous sommes de l'avis qu'il faut en effet s'orienter vers une approche "bottom-up" plutôt que "top down", tout en plaçant les habitant.e.s au centre.

Que se passerait-il si les futurs projets de l'eGovernment étaient développés dans le cadre d'un dialogue permanent avec les habitant.e.s et l'économie, si des projets de numérisation inédits et porteurs d'avenir étaient ainsi identifiés et réalisés grâce à des coopérations intercommunales, cantonales et régionales ? Si, grâce à "l'interopérabilité fédérale"<sup>5</sup>, les "espaces de numérisation" qui se créent devenaient un nouveau niveau de mise en réseau entre les communes, les cantons et la Confédération ? Si nous voyions ainsi la Suisse dans une nouvelle perspective, si de nouveaux services numériques suprarégionaux voyaient le jour et si des potentiels de coopération et de synergie inconnus jusqu'ici étaient réalisés ?

Pour un eGovernment centré sur les habitant.e.s, il faut donc plus qu'une simple numérisation des tâches administratives. Il faut à la fois une transformation et une mise en réseau politique (nouveaux "espaces de numérisation") qui permettent aux communes d'être autonomes sur le plan économique vis-à-vis de leurs habitant.e.s. Si, en outre, des questions telles que l'utilisation secondaire des données et la sécurité des données sont abordées et traitées, un nouveau niveau de mise en réseau devrait être créé pour réunir les communes, les cantons et la Confédération avec les habitant.e.s ; une Res Publica Digitalis.

## **Res Publica Digitalis : Structure**

Une Res Publica Digitalis doit permettre aux habitant.e.s de réaliser leur potentiel, d'être plus impliqués et de se regrouper grâce à de nouvelles possibilités de coopération. Cette mise en réseau doit également s'accompagner de la garantie de la sphère privée, de la sécurité technique et de la souveraineté numérique pour les habitant.e.s. En tant que niveau étatique le plus bas et acteur politique le plus petit, ce sont surtout les communes qui doivent servir de vecteur aux intérêts des habitant.e.s et recevoir une nouvelle impulsion pour la numérisation. Le soutien des cantons est approuvé, car ils jouent un rôle important de modèle et de coordination et de nombreuses communes sont très favorables à certaines directives cantonales.<sup>6</sup> Pendant ce temps, la Confédération assume ses tâches traditionnelles telles que le pilotage, la garantie des bases d'existence, l'État de droit, la sécurité juridique pour les investissements futurs, ainsi qu'assurer l'orchestration entre les cantons et les communes.

---

<sup>4</sup> Inside IT : <https://www.inside-it.ch/gemeinden-und-kantone-fallen-bei-der-digitalisierung-ab-20230706>

<sup>5</sup> L'"interopérabilité fédérale" doit permettre de maintenir les structures fédérales de la Suisse tout en facilitant la coopération entre ces organes fédéraux.

<sup>6</sup> Cela s'appuie sur les résultats de l'enquête Myni Gmeind 2023 :

<https://www.mynigmeind.ch/wp-content/uploads/2023/06/Myni-Gmeind-2023-06-Befragung-Gemeindevertreter-ori1.pdf>

---

## Placer les habitant.e.s au centre: Approche bottom-up

L'élément central d'une Res Publica Digitalis est toutefois de placer les habitant.e.s au centre de l'approche. Elle fait avancer les projets de numérisation que la population souhaite et dont elle a réellement besoin. Or, de nombreuses communes sont aujourd'hui confrontées à une baisse de la participation. De nombreux habitant.e.s manquent de motivation pour participer à la conception et ne s'impliquent que dans les processus qui les concernent directement. Res Publica Digitalis a pour objectif d'établir de nouveaux modèles<sup>7</sup> pour les habitant.e.s, qui rendent à nouveau plus attrayante la participation active et l'implication.

Les instruments "bottom-up" tels que les enquêtes, les forums et les plateformes de résident.e.s et les groupes de discussion doivent se concentrer sur les avantages potentiels ainsi que sur les besoins et les préoccupations des résident.e.s individuels concernant ces services, afin de concevoir des services d'administration adéquats et répondant aux attentes et besoins des résident.e.s.

En impliquant très tôt les utilisateur.ice.s dans le développement des services de l'eGovernment, on apprend non seulement ce que la population veut, quelles prestations numériques elle trouve appropriées et quelles offres simplifieraient la communication avec les autorités. De plus, on sait combien de temps est nécessaire pour un processus donné avec l'administration où des gains d'efficacité sont possibles et comment le gain d'efficacité pourrait se présenter de manière analogique (maintenant) et numérique (à l'avenir). En outre, on obtient également des informations sur ce qui ne devrait pas être numérisé. Enfin, les questions "out-of-the-box" sont également instructives : s'il y avait quelque chose à faire en matière de services de l'eGovernment qui n'existe pas encore, qu'est-ce que ce serait ?

La participation active des habitant.e.s doit permettre de créer de nouvelles possibilités de coopération qui n'existaient pas auparavant : clusters de numérisation transrégionaux, partenariats public-privé, collectivités intercommunales et cantonales, et bien d'autres encore. En effet, lorsque la population est impliquée dans le processus d'amélioration, la confiance entre les habitant.e.s et les autorités augmente.<sup>8</sup>

## Placer l'habitant.e au centre : Gouvernement proactif

Le concept visionnaire de "Gouvernement proactif" contraste avec les formes classiques de participation des habitant.e.s. Ce scénario prévoit qu'à l'avenir, les services de l'eGovernment seront par exemple intégrés dans des écosystèmes de formation ou de service public, combinés avec le commerce électronique ou intégrés dans des places de marché et des plateformes. Ce modèle inverse l'obligation d'aller chercher et d'apporter et oblige l'administration à aller vers les habitant.e.s de manière proactive.

---

<sup>7</sup> Les structures sociocratiques, par exemple, sont un moyen de donner aux processus une forme participative et non hiérarchique. Selon le dictionnaire, une sociocratie est une "forme d'organisation (sociale, économique, étatique) basée sur l'autogestion collective".

<sup>8</sup> Deloitte :

<https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/public-sector/articles/schweizer-misstrauen-e-government-services-wegen-datenschutz-und-datensicherheits.html>

---

On pourrait par exemple imaginer que dans le cas du formulaire d'inscription d'une université, il existe une option permettant à l'établissement d'enseignement supérieur d'inscrire les futurs étudiant.e.s auprès de la commune. Une solution similaire pourrait être intégrée lors de l'achat d'un AG. Les CFF pourraient communiquer directement avec les communes de domicile des acheteurs et demander une confirmation de domicile. A l'interface entre le secteur privé et les autorités, on pourrait imaginer l'exemple suivant : Un.e citoyen.ne commande dans une boutique en ligne de restauration de nouveaux appareils de cuisine pour un restaurant et "achète" ainsi automatiquement l'acceptation et l'autorisation du contrôleur des denrées alimentaires du canton. Le service de l'eGovernment devient ici un produit. Cette dynamique permettrait d'accroître la transparence des coûts, par exemple pour les futurs petits entrepreneurs et de dynamiser les administrations en les obligeant à penser davantage en termes de client.e.s et de produits.

Les autorités, en coopération avec d'autres institutions, assument ainsi un rôle proactif en mettant à disposition dans un "paquet" tous les formulaires, autorisations, etc. Ceux-ci doivent pouvoir être traités en ligne de manière centralisée. Cela permettrait d'éviter que les habitant.e.s ne doivent aller d'un bureau à l'autre. En outre, cela inciterait les offices à mieux communiquer entre eux et les autorités à mieux communiquer avec les institutions privées, ce qui éviterait les processus fastidieux et les doublons. En résumé, la solution peut créer une proximité avec les habitant.e.s, simplifier les processus et les rendre plus efficaces, et éventuellement créer des incitations économiques, en particulier pour les petites entreprises.

Pour cette approche centrée sur l'habitant, il existe bien entendu des questions liées à l'aspect juridique (protection des données, utilisation secondaire des données) aux aspects techniques (comment créer les espaces de données correspondants), en passant par les aspects économiques (quels services pour qui ?). Ici aussi, l'habitant.e devrait être pris en charge au niveau de ses principaux points de préoccupation - la cybersécurité et la protection des données. Une formation renforcée du personnel et une sensibilisation aux risques de sécurité et au respect des lois sur la protection des données seraient des critères minimaux.<sup>9</sup>

### **Scénarios pour une future coopération communale**

Comme nous le voyons, la Res Publica Digitalis consiste en un niveau de mise en réseau numérique basé sur une approche plaçant l'habitant.e au centre et favorisant la coopération intercommunale. À quoi pourrait ressembler une telle mise en réseau ? Quelles sont les formes de mise en réseau existantes ?

Trois exemples permettent d'illustrer le concept.

---

<sup>9</sup> Deloitte : <https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/public-sector/articles/schweizer-misstrauen-e-government-services-wegen-datenschutz-und-datensicherheit.html>

## I. Clusters régionaux

Les clusters régionaux sont utiles pour la coordination des services dans le domaine du tourisme, par exemple sous la forme d'un espace de numérisation qui englobe plusieurs régions alpines. Un tel modèle existe déjà avec "Berner Oberland West - gemeinsam digital". Les trois régions touristiques Gstaad Saanenland Tourismus, Tourismus Adelboden-Lenk-Kandersteg et Lenk-Simmental Tourismus se sont associées pour développer et partager le savoir-faire numérique entre les différentes organisations et ainsi établir des solutions numériques centrées sur la clientèle.<sup>10</sup>

Des clusters régionaux sont envisageables non seulement pour la mise en commun de services, mais aussi pour la mise en commun d'infrastructures : Un "espace de numérisation de la Suisse du Nord-Ouest" (SO, BL, BS, JU, AG) pourrait être créé, dans lequel l'ensemble de l'infrastructure informatique de base serait déployée sur l'ensemble du territoire et du canton. Au lieu de l'autonomie communale, il existe une "supercommune" numérique en tant que centrale avec des petits hubs communaux. Les tâches seraient centralisées ; le contact physique resterait décentralisé.



Cartes 1-3 : Wikimedia Commons<sup>11</sup>

<sup>10</sup> HTR ; <https://www.htr.ch/story/tourismus/gemeinsam-digital-tourismus-gstaad-saanenland-adelboden-lenk-kandersteg-simmental-33302.html>

<sup>11</sup> Toutes les cartes géographiques utilisées ci-après proviennent de Wikimedia Commons

([https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Karte\\_Kantone\\_der\\_Schweiz\\_2007.png](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Karte_Kantone_der_Schweiz_2007.png)) et ont été modifiées en tenant compte de la licence suivante : *attribution-sharealike 3.0 unported (cc by-sa 3.0)*



## II. "Ponts interrégionaux"

Les acteur.ice.s sont ici mis en réseau par-delà les frontières cantonales et régionales. Des lignes de communication suprarégionales se forment entre des régions géographiquement disparates. Ainsi, des communes situées dans des régions linguistiques différentes mais ayant les mêmes besoins spécifiques pourraient s'associer : par exemple, l'enregistrement numérique des frontaliers. Malgré la distance géographique, l'expertise des autorités de Bellinzone et de Bâle est la même et les besoins des frontaliers sont également similaires. Une première approche dans ce sens est la plateforme intercantonale iGovPortal.ch, qui vise à simplifier la mise en réseau des citoyen.ne.s et de l'administration en proposant une série de services dans un environnement unique et sécurisé via un guichet unique sécurisé.<sup>12</sup>



<sup>12</sup> iGov : <https://www.igovportal.ch/de/index.html>

### **III. "Centre-Périphérie-Spiders"**

On entend par là la mise en commun de services liés à la circulation des biens, des services ou des personnes depuis les petites communes environnantes vers un centre urbain (p. ex. la ville de Lucerne dans la région du lac des Quatre-Cantons). Dans ce cas, on pourrait par exemple imaginer des services tels qu'un regroupement des systèmes de cartes de stationnement ou un lien pour une carte de stationnement lucernoise lors de l'achat d'un véhicule commercial à Küssnacht SZ. De tels "spiders" tiennent compte de l'attrait économique des régions métropolitaines, mais permettent en même temps aux communes environnantes de renforcer leur attractivité en termes de localisation grâce à une bonne interconnexion avec le centre.



## **Un pas vers la Res Publica Digitalis - Où pouvons-nous commencer dès aujourd'hui ?**

Chaque jour, en Suisse, les bases de la mise en réseau numérique des administrations publiques sont posées. D'innombrables projets et initiatives dignes d'être soutenus font avancer la numérisation des prestations des autorités, centrée sur les habitant.e.s.

### **I. Promouvoir la participation des habitant.e.s au service public**

---

Pour renforcer la participation des habitant.e.s dans le domaine du service public, on pourrait par exemple mettre en place un modèle numérique de “grossiste” qui permettrait aux entreprises proches de l’État et aux opérateurs de service public comme la Poste de concevoir avec les habitant.e.s de nouveaux besoins et leur solution via des services de l’eGovernment dans le cadre de partenariats public-privé. L’étude Smart Citizen du Business Engineering Institute de la HSG pourrait servir de modèle à cet égard.<sup>13</sup> De tels projets doivent être renforcés et, si possible, soutenus par des moyens d’encouragement, comme par exemple les fonds prévus dans l’EMBAG pour les projets numériques phares.

## **II. Apprendre des écosystèmes d’eGovernment existants et les développer**

Il existe de nombreux projets qui ont créé de nouveaux niveaux de mise en réseau dans le sens d’une collaboration intercommunale ou intercantonale. Dans le canton d’Argovie, le programme d’innovation Fit4Digital a déjà permis de réaliser des progrès importants dans la collaboration entre les communes et entre celles-ci et le canton. Grâce au travail des Public Innovators, l’approche bottom-up centrée sur les habitant.e.s a déjà été utilisée pour divers projets dans tout le canton d’Argovie. Les exigences techniques élaborées par les Public Innovators ont permis d’intégrer plus de 30 services communaux dans le portail cantonal Smart Service centré sur le client. Certains de ces services communaux sont mis en œuvre de bout en bout, c’est-à-dire que les commandes des habitant.e.s sont directement transférées dans l’application spécialisée de la commune et peuvent ainsi être facilement traitées par les collaborateur.ice.s communaux. Cela permet en outre d’améliorer et de moderniser les méthodes de travail et d’augmenter l’attractivité des postes de travail. De telles plates-formes et de tels projets doivent être encouragés et développés.<sup>14</sup>

AHVeasy<sup>15</sup> est un projet de l’IGS GmbH, qui est soutenu par les caisses de compensation de 16 cantons et du Liechtenstein. AHVeasy vise à offrir aux employeurs soumis à l’obligation de cotiser une voie numérique pour le règlement des cotisations aux assurances sociales, pour le règlement des allocations familiales, des allocations pour perte de gain, des allocations de maternité et de paternité, etc. La plateforme offre une interface utilisateur.ice permettant de soumettre efficacement les demandes, de suivre toutes les factures et, par exemple, les mutations des collaborateurs. AHVeasy permet aux utilisateur.ice.s d’accéder rapidement et facilement aux informations et au soutien. Cela contribue à rendre l’ensemble du processus de contribution plus transparent et plus accessible. La possibilité pour les acteur.ice.s de droit public de mettre en place des réseaux de coopération de manière autonome est extrêmement avantageuse pour la création d’espaces de numérisation. De tels modèles ont valeur d’exemple.

## **III. Soutenir le dialogue entre les communes et les habitant.e.s**

Les associations et les initiatives telles que digitalswitzerland, qui entretiennent déjà un dialogue intensif avec la population (Digital Days, etc.), peuvent être encore plus

---

<sup>13</sup> BEI St.Gallen ; <https://www.bei-sg.ch/smartcitizen?lang=en>

<sup>14</sup> Fit4Digital ; <https://www.f4d.ch/public-innovators>

<sup>15</sup> AVSeasy ; <https://www.ahveasy.ch/>

---

actives pour mieux comprendre les besoins de la population en matière de services numériques concrets, qui incluent le service public, et les traduire en projets concrets.

## **Conclusion : Res Publica Digitalis - plus que la somme de ses parties**

Si le potentiel et l'opportunité de promouvoir la coopération intercommunale par le biais de nouvelles approches centrées sur l'habitant.e ne sont pas exploités, nous augmentons le risque de surcharge des communes. L'accélération de la numérisation dans l'administration publique va se poursuivre - les communes qui, en raison de leur situation financière, ne peuvent que difficilement assumer ces projets, devraient, dans le pire des cas, augmenter les impôts, voire accepter des services moins nombreux ou de moins bonne qualité, afin de pouvoir rester connectées.

Sans instruments centrés sur les habitant.e.s, l'accélération de la numérisation pour la population signifie un déplacement unilatéral du savoir numérique vers les pouvoirs publics et certaines grandes entreprises. Les conséquences possibles pourraient être un désintérêt progressif pour les processus locaux, un fossé croissant entre les personnes ayant des affinités avec le numérique et les sceptiques du numérique, et un écart grandissant entre les communes riches et avancées sur le plan numérique et les communes plus pauvres. L'alternative est une numérisation top-down - ce qui n'est ni souhaitable ni envisageable dans un État fédéral. Enfin, de nombreux potentiels et idées au sein de la population resteraient en friche.

Pour réaliser ces potentiels et faire naître la Res Publica Digitalis, il faut une direction et un pilotage des prestations harmonisées suprarégionales. Bien que les impulsions proviennent des habitant.e.s, il est judicieux que cet élan de numérisation soit accompagné et coordonné par un organe de pilotage, par exemple l'Administration numérique suisse (ANS).<sup>16</sup> La ANS organise le pilotage stratégique et la coordination des activités de numérisation de la Confédération, des cantons et des communes.<sup>17</sup> Des associations telles que digitalswitzerland peuvent également apporter une contribution précieuse en tant qu'organisations d'accompagnement, d'anticipation et d'impulsion qui impliquent l'économie dans le processus.

La complexité d'un système tel que celui du monde numérique, avec ses innombrables acteur.ice.s et possibilités, est difficile à gérer et à prévoir. C'est pourquoi, que ce soit dans le domaine de la cyberadministration ou dans d'autres domaines, la meilleure approche consiste toujours à accompagner les processus de transformation par un organe de coordination et à créer les bases nécessaires de systèmes émergents<sup>18</sup>, qui ont un impact positif sur la société.

---

<sup>16</sup> Administration numérique suisse ; <https://www.digitale-verwaltung-schweiz.ch/>

<sup>17</sup> L'organisation de collaboration est opérationnelle depuis le 1er janvier 2022. Ses objectifs et ses tâches découlent de la "Convention-cadre de droit public relative à l'administration numérique suisse" adoptée par la Confédération et les cantons. Voir ; <https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2021/3030/de>

<sup>18</sup> L'émergence, un processus issu de la théorie des systèmes, décrit l'interaction d'acteurs individuels dans une dynamique qui produit comme résultat plus que la somme des parties individuelles. Voir aussi ; <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/emergenz/4021>