

PREAVIS AU CONSEIL COMMUNAL D'YVERDON-LES-BAINS

concernant

une demande de crédit d'investissement de CHF 1'600'000.- pour le lancement des projets prioritaires de transformation numérique de l'administration communale

Madame la Présidente,

Mesdames les Conseillères, Messieurs les Conseillers,

Les opportunités offertes par les nouvelles technologies et la croissance de la population d'Yverdon-les-Bains ont poussé la Municipalité à se doter d'une stratégie numérique (voir annexe). Celle-ci vise à maximiser les avantages du numérique dans tous les domaines de l'administration publique, en optimisant les processus, en facilitant les démarches en ligne et en favorisant une approche numérique dans ses interactions avec la population.

Afin de disposer des ressources nécessaires pour mettre en œuvre cette stratégie, la Municipalité demande au Conseil communal l'octroi d'un crédit d'investissement de CHF 1'600'000.-. Ce montant est prévu aux lignes n° 1004 « Projets de digitalisation » et n° 1006 « Gouvernance documentaire-informatique » du plan des investissements 2023-2032 pour les projets prioritaires liés à la transformation numérique.

Les chapitres ultérieurs présentent les grands axes de la stratégie numérique récemment publiée, la méthodologie qui a permis de déterminer les projets numériques prioritaires et les projets eux-mêmes.

1 Stratégie numérique

La stratégie numérique comprend huit portefeuilles de projets répartis sur trois axes, chacun d'entre eux se concentrant sur un public cible (Y-pop : population ; Y-admin : services et Y-collab : collaborateurs) et repose sur un socle d'infrastructure IT (Y-infra).

Les portefeuilles sont détaillés dans la stratégie numérique et sont brièvement rappelés ici pour une meilleure compréhension du contexte.

L'axe Y-pop a comme objectif de mieux répondre aux attentes de la population yverdonnoise. L'offre de services communaux est développée selon le principe « Priorité au numérique ». Elle est axée sur le développement d'outils de communication numérique adaptés et la mise en place de nouvelles prestations en ligne. Elle permet à la population de bénéficier non seulement de prestations en ligne, mais aussi au guichet physique. Y-pop comprend deux portefeuilles de projets au bénéfice de la population.

L'axe Y-admin a pour objectif de soutenir les services de la Ville dans leur transformation numérique, ce qui leur permettra d'optimiser et de rationaliser leur travail ou les prestations délivrées à la population. Au moyen de nouveaux outils et méthodes s'appuyant sur le numérique, les prestations des services bénéficient d'un nouvel élan et d'un renouveau qui permet plus grand confort et efficacité de traitement. Le numérique n'est toutefois jamais l'objectif des projets, mais bien un moyen pour servir diligemment la population. Y-admin comprend trois portefeuilles de projets au bénéfice des services de la Ville.

L'axe Y-collab a pour objectif général la modernisation de la « place de travail ». Afin de soutenir les collaboratrices et collaborateurs dans leurs tâches quotidiennes, de nouveaux outils numériques favorisant la coopération seront progressivement mis en place afin d'offrir une plus grande efficacité et satisfaction au travail. Par ailleurs, des formations au numérique seront proposées pour accompagner les collaborateurs dans la transition. Y-collab comprend trois portefeuilles de projets au bénéfice des collaboratrices et collaborateurs de la Ville.

Le socle Y-infra a pour objectif de faire évoluer l'infrastructure informatique de la Ville, tout en garantissant notamment la sécurité de l'information.

Ces axes ainsi que le socle Y-infra sont décrits dans le schéma ci-dessous :

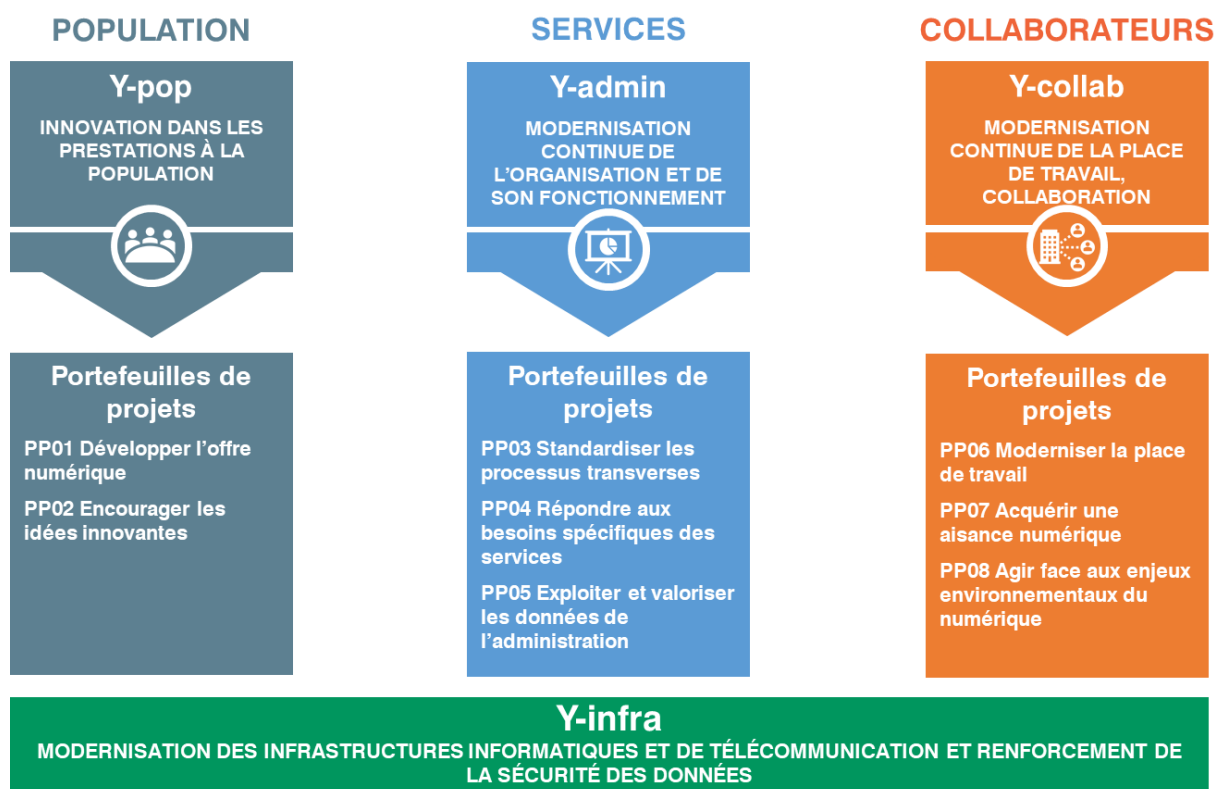


Figure 1 - Axes stratégiques et socle IT

2 Méthodologie et choix des projets prioritaires

Les projets figurant dans les différents portefeuilles émanent en grande partie des besoins émis par les services de l'administration communale. Ceux-ci ont été recueillis de la manière suivante :

- Ateliers participatifs avec des représentants des services (responsables, collaboratrices et collaborateurs). Recensement des projets en cours ayant une composante numérique ;
- Visite de tous les services par le responsable de la transformation numérique, recueil des besoins des services ;
- Liste des projets transversaux en cours au SGE (nouvellement Chancellerie) ;
- Demandes parvenues auprès de l'Office informatique ;
- Résultats de différentes études nationales sur la cyberadministration.

La présente demande de crédit concerne les projets identifiés comme prioritaires pour la mise en œuvre de la stratégie numérique. Il s'agit de projets indispensables pour créer le socle de la transformation numérique de la Ville.

3 Projets

Les projets prioritaires ont été retenus en fonction de leur urgence, des possibilités d'optimisation qu'ils permettent, et des ressources humaines et financières à disposition.

Les projets ci-dessous sont représentatifs des avancées prévues dans chacun des axes. Selon les contextes des services et leurs disponibilités, les priorités et les projets pourraient être réordonnés tout en préservant la vision de chaque axe.

3.1 Axe Y-pop

Guichet(s) d'accueil pour les services à la population :

Le projet prévoit le regroupement des points de contacts avec la population autour de guichets thématiques. Ceci permettra d'offrir à la population des prestations multimodales basées sur une culture du service, accessibles et inclusives, encadrées par du personnel compétent et polyvalent. Ce sera un gain en efficacité pour notre administration, mais surtout une grande valeur ajoutée pour la population.

Guichet virtuel :

La population s'attend à disposer de prestations administratives disponibles à toute heure. Il importe donc de pouvoir développer certaines prestations pour permettre de servir la population en dehors des heures d'ouverture des guichets physiques. Ce projet prévoit premièrement la sélection et l'étude de mise en œuvre d'une solution de portail numérique. Selon les ressources à disposition après ces premières étapes, l'infrastructure informatique pourra être mise en place et les prestations tour à tour mises à disposition de la population.

Collaborations avec la HEIG-VD :

La Ville s'appuie sur un réseau de partenaires, favorise les échanges et collabore avec d'autres collectivités dans le but de mutualiser les ressources. Dans cette optique, une collaboration avec la HEIG-VD est envisagée pour la réalisation de projets de recherche appliquée et d'études en lien avec les nouvelles technologies et leur mise en application dans le contexte d'une administration publique. L'objectif est de susciter la curiosité, d'étendre le champ des possibilités et ainsi de préparer le terrain d'une administration moderne et portée sur les innovations.

3.2 Axe Y-admin

Gestion des présences et des imputations de charges :

Ce projet se situe au cœur des thématiques d'attractivité de la Ville en tant qu'employeuse. Suite à la récente pandémie de Covid-19, les façons de travailler ont évolué. Les demandes de télétravail régulier ou non se sont accrues, de même que la mobilité de manière générale. Les outils actuellement en place ne correspondent plus aux attentes et leurs objectifs doivent faire l'objet d'une réflexion de fond. En effet, il ne s'agit pas uniquement de mettre à jour sur le plan technique une solution de gestion des présences, mais plus largement de satisfaire les besoins des services en matière de comptabilisation des heures de présences / absences, en permettant par exemple de saisir et imputer des heures à un projet, dans l'optique d'une meilleure transparence des coûts.

Avec le service leader (RH), le projet comprendra, entre autres, le recensement des besoins des services, une revue des possibilités offertes par le marché, l'établissement d'un ou de plusieurs cahiers des charges. Selon les ressources encore à disposition sur ce crédit, au travers des budgets du service bénéficiaire ou au travers d'un autre crédit d'investissement, le projet pourra s'étendre jusqu'à la migration vers ces nouvelles solutions.

Gouvernance documentaire :

La gestion documentaire constitue le socle d'une administration communale numérique efficiente. En effet, tout outil numérique repose sur des données bien organisées afin de pouvoir y accéder facilement, et dans leur intégrité, pour pouvoir tirer parti de leur potentiel. Il s'agira de construire les piliers (référentiel de gouvernance documentaire, classification des données, etc.) qui constitueront le préalable indispensable à l'exploitation des données de la Ville et à la mise en place d'une gestion électronique des affaires.

Bien que ce travail, très chronophage, puisse paraître peu valorisant et visible, il constitue néanmoins une étape obligatoire et nécessaire à la construction des prestations numériques de la Ville.

Mise en conformité avec la législation en matière de protection des données personnelles :

La législation applicable en matière de protection des données personnelles (LPrD), qui sera prochainement renforcée sur le plan cantonal, implique que toute entité garantisse le traitement conforme à la loi des données personnelles de ses collaborateurs et de ses usagers. Un projet pilote en collaboration avec un service de la Ville a été initié en 2023 et révèle l'ampleur de la tâche qui attend l'ensemble des services de l'administration. Il est très important que la Ville se révèle exemplaire dans la façon dont elle traite les données, ceci depuis la phase de collecte jusqu'à leur fin de vie.

3.3 Axe Y-collab

Aisance numérique :

Les compétences numériques du personnel sont essentielles non seulement à l'évolution des prestations numériques proposées à la population, mais également pour satisfaire les besoins internes de l'administration. La vitesse d'évolution des technologies et l'apparition de nouveaux outils créent une tension entre les usages dans les administrations publiques et leur adoption dans le secteur privé. Ce projet vise ainsi à rétablir un équilibre dans l'aisance numérique des collaboratrices et collaborateurs de la Ville et à leur garantir le maintien de l'employabilité attendue sur le marché du travail.

Parmi les projets qui seront lancés au moyen de ce crédit, on peut citer notamment un premier concept de profils de compétences bureautiques, des formations et la mise en place d'une communauté de référents.

Label numérique responsable :

Le numérique responsable est une démarche d'amélioration continue qui vise à réduire l'empreinte écologique, économique et sociale des technologies de l'information et de la communication. Cette démarche est engageante et prévoit, afin de maintenir la labélisation, de prouver l'engagement de la Ville à implémenter les mesures et démontrer sa progression. Tous les cinq ans, la Ville est tenue de proposer de nouvelles mesures afin d'améliorer sa notation. L'obtention du label numérique responsable est positivement contraignante et apportera une structure reconnue internationalement et bénéfique à la Ville.

La Ville de Lausanne, la République et Canton de Genève, les Services industriels de Genève, ainsi que les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG) ont récemment obtenu ce label et bénéficient ainsi d'un rayonnement positif et d'un appui pour démontrer les efforts fournis pour une plus grande durabilité. L'obtention de ce label donnera à Yverdon-les-Bains une visibilité et une reconnaissance en alignement avec l'ambition et les réalisations de la Ville.

Nouveaux outils de collaboration :

L'objectif de ce projet consiste à mettre en œuvre les conditions cadres qui permettront la mise en place d'outils de collaboration. Ceux-ci favoriseront un confort de travail et une efficacité opérationnelle accrue.

Le projet comprendra, entre autres, le recensement des besoins des services, une revue des possibilités offertes par le marché, l'établissement d'un ou plusieurs cahiers des charges. Selon les ressources encore à disposition sur ce crédit ou au travers des budgets des services bénéficiaires, le projet pourra s'étendre jusqu'à la migration vers ces nouvelles solutions à l'horizon 2025-2026.

4 Service porteur et organisation

La Municipalité a décidé de créer un nouveau service, le Service population et numérique, issu de la réorganisation du Secrétariat général. La mission de ce service est de faire évoluer et croître les prestations à la population fournies au travers des guichets physique et virtuel. Pour ce faire, le service accompagne et soutient les services dans la modernisation du fonctionnement de l'administration.

Cet accompagnement comprend en particulier de la formation, la mise à disposition d'outils métiers adaptés, l'harmonisation des outils transversaux, permettant de « travailler ensemble mieux » (TEM) et l'accompagnement au changement. Le Service population et numérique a aussi pour mission de déployer la stratégie numérique de la Ville.

5 Détermination des coûts liés au projet

Les projets mentionnés ci-dessus sont au stade de définition des besoins et n'ont pas encore fait l'objet d'appels d'offres. Les montants nécessaires à leur mise en œuvre ont été définis selon l'expérience d'autres administrations publiques et sur la base d'évaluations internes avec des collaboratrices et collaborateurs du métier.

Les coûts ci-dessous sont dès lors mentionnés à titre indicatif, étant entendu qu'ils seront définis de manière plus précise dans la suite de la procédure, dans le respect des règles applicables, notamment en matière de marchés publics. Ces coûts peuvent être déterminés comme suit :

Axes, portefeuilles et projets	Total
Y-pop	430'000
PP01 - Développer l'offre numérique - Guichets d'accueil pour les services à la population - Guichet virtuel	350'000.00
PP02 - Encourager les idées innovantes - Collaborations avec la HEIG-VD	80'000.00
Y-admin	780'000.00
PP03 - Standardiser les processus transverses - Mise en conformité à la LPrD	190'000.00
PP04 - Répondre aux besoins spécifiques des services - Gestion des présences et des imputations de charges	110'000.00
PP05 - Exploiter et valoriser les données de l'administration - Gouvernance documentaire	480'000.00
Y-collab	390'000.00
PP06 - Moderniser la place de travail - Nouveaux outils de collaboration	230'000.00
PP07 - Acquérir une aisance numérique - Aisance numérique	130'000.00
PP08 - Agir face aux enjeux environnementaux du numérique - Label numérique responsable	30'000.00
Total général	1'600'000.00

Tableau 1 - Résumé des montants

6 Financement

Le montant du crédit demandé dans le cadre du présent préavis est prévu aux lignes n° 1004 « Projets de digitalisation (études, applications COMM) » et n° 1006 « Gouvernance documentaire-informationnelle (GED) » du plan des investissements 2023-2032.

Au vu de ce qui précède, un crédit d'investissement d'un montant de CHF 1'600'000.- est demandé pour le lancement des projets prioritaires du Service population et numérique, qui constitue la première étape d'établissement d'un socle de transformation numérique.

7 Charges annuelles

Le tableau des charges annuelles se présente comme suit :

Lancement des projets prioritaires de transformation numérique de l'administration communale	
Coût total	CHF 1'600'000.-
Amortissement	5 ans
Charges d'exploitation	CHF 320'000.- (amortissement annuel)
	CHF 10'400.- (frais d'intérêt du capital investi)
	CHF 32'000.- (frais d'entretien)
	Total CHF 362'400.-

8 Développement durable

La durabilité fait partie des critères ancrés dans la stratégie numérique. Les projets du plan d'action ont dès lors été pensés sous l'angle de la sobriété numérique, à savoir un ensemble de bonnes pratiques pour réduire la consommation d'énergie (stockage, échange de données, infrastructure) et l'impact des technologies de l'information et de la communication sur l'environnement. Ainsi, chaque projet est développé de manière à réduire l'impact du numérique partout où cela est possible.

Le projet de label « Numérique Responsable » dans l'axe Y-collab se positionne comme élément structurant pour apporter une dynamique et une contrainte positive à tous les projets prévus dans la stratégie numérique.

9 Calendrier de déploiement des projets

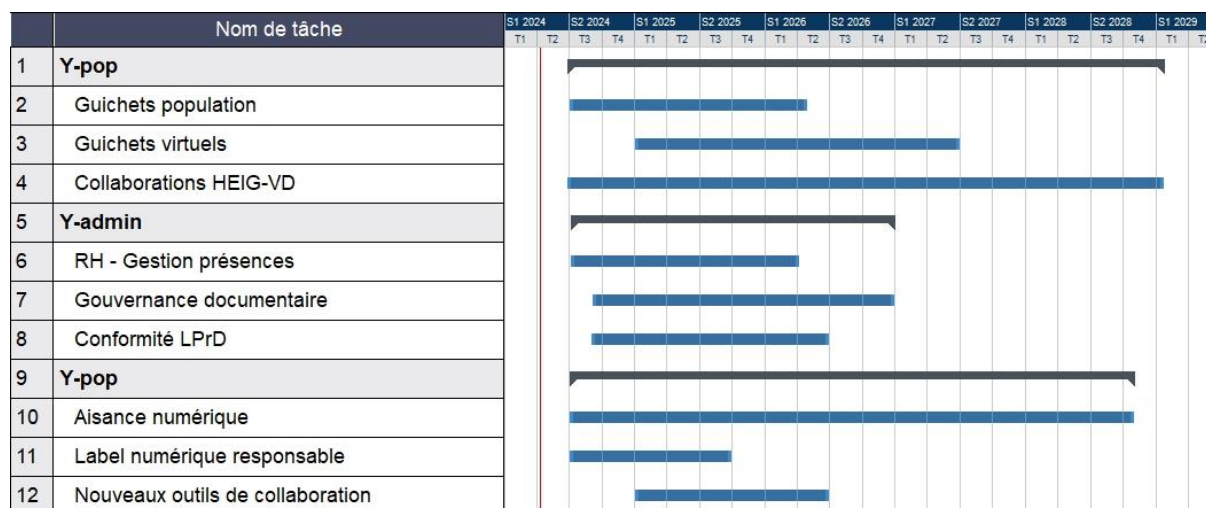


Figure 2 – Calendrier des projets prioritaires



Vu ce qui précède, nous avons l'honneur de vous proposer, Madame la Présidente, Mesdames les Conseillères, Messieurs les Conseillers, de prendre la décision suivante :

LE CONSEIL COMMUNAL D'YVERDON-LES-BAINS
sur proposition de la Municipalité,
entendu le rapport de sa Commission et
considérant que cet objet a été régulièrement porté à l'ordre du jour,

décide :

- Article 1: La Municipalité est autorisée à déployer les premiers projets découlant de la stratégie numérique de l'administration communale.
- Article 2: Un crédit d'investissement de CHF 1'600'000.- lui est accordé à cet effet.
- Article 3: La dépense sera financée par la trésorerie générale, imputée au compte n° 16010.24 « Projets transformations numériques », et amortie en 5 ans.

AU NOM DE LA MUNICIPALITE

Le syndic :



P. Dessemontet



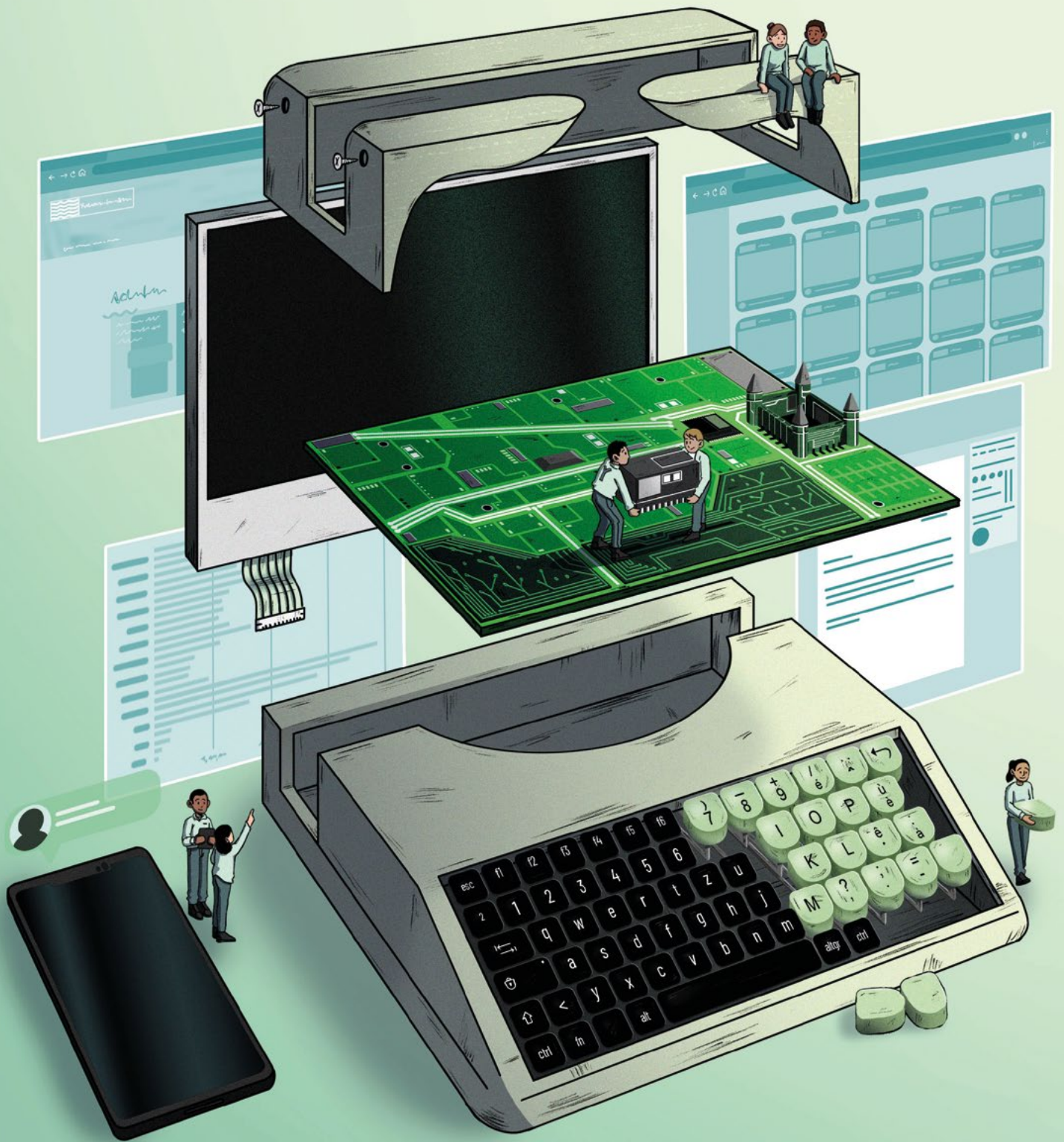
La secrétaire suppléante :



L. Pellerin

Délégué de la Municipalité : Monsieur Pierre Dessemontet, syndic et municipal en charge du dicastère Chancellerie, population et numérique, finances et informatique

Annexe : Stratégie numérique



Stratégie numérique de la Ville d'Yverdon-les-Bains

Printemps 2024

La Ville d'Yverdon-les-Bains a confié les illustrations du présent document à l'illustrateur et animateur 2D yverdonnois Jordi Murillo, qui les commente comme suit :

L'emblématique machine à écrire Hermes, représentant le passé industriel d'Yverdon-les-Bains, évolue vers le numérique, symbolisant la modernisation du service proposé par la ville. Cette transition marque le début d'une amélioration significative de l'accès aux informations et aux services numériques disponibles. C'est un premier pas vers une expérience simplifiée et plus efficace, laissant présager une évolution continue des services numériques offerts par la ville.

Résumé

Les opportunités offertes par les nouvelles technologies ou encore la forte croissance de la population d'Yverdon-les-Bains ont poussé la Municipalité à proposer une stratégie numérique. Celle-ci a pour but d'apporter de nouveaux usages et outils à l'administration de la Ville au moyen d'une transformation numérique. La vision est la suivante :

Au travers de la transformation numérique, la Ville souhaite offrir à la population des prestations numériques disponibles et sûres et renforcer ses capacités à répondre aux défis actuels en soutenant durablement la modernisation de son appareil administratif.

La stratégie numérique d'Yverdon-les-Bains considère le programme de législature communal 2021-2026 ainsi que la stratégie numérique suisse et la stratégie numérique vaudoise.

Trois axes décrivent la direction dans laquelle l'administration communale souhaite se développer au moyen de la transformation numérique et en fonction des bénéficiaires : Y-pop, pour une Ville à l'écoute de sa population ; Y-admin, pour des services rationalisés et efficaces ; Y-collab, pour du personnel formé et équipé.

Le plan d'action pour la mise en œuvre de la stratégie numérique décrit les différents portefeuilles de projets et la gouvernance.

Avant-propos

Au cours de son histoire, la Ville d'Yverdon-les-Bains s'est affirmée comme un creuset d'innovation et de progrès. Ancrée dans une tradition industrielle, elle se distingue aujourd'hui par son engagement dans le domaine du numérique, grâce à sa Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion et son parc technologique Y-Parc. Cette combinaison crée un écosystème numérique dynamique et florissant.

Dans ce contexte, il est essentiel que l'administration publique de la Ville soit à la hauteur. Elle se doit d'être non seulement exemplaire, mais également en capacité de fournir à l'ensemble de la population des services qui contribuent à réduire la fracture numérique.

Pour cette raison, nous avons entrepris une transformation numérique ambitieuse, soutenue par une stratégie globale. Cette stratégie vise à maximiser les avantages du numérique dans tous les domaines de l'administration publique, en optimisant les processus, en facilitant les démarches en ligne et en favorisant une approche numérique dans nos interactions avec la population. Elle servira de boussole aux collaboratrices et collaborateurs de l'administration.

Face aux défis du 21^e siècle, Yverdon-les-Bains est une ville qui se réinvente. Grâce à son écosystème numérique dynamique, son administration publique se positionne en tant que leader dans l'offre de prestations de qualité au service du bien public. Notre transformation numérique et notre stratégie nous permettront de garantir un avenir numérique inclusif pour toute la population.

Pierre Dessemontet
Syndic d'Yverdon-les-Bains

Nos remerciements vont à :

- Mme Emilie Boillat et M. Juan-Pablo Lovato de l'agence digitale Liip, qui ont accompagné les premiers pas de la présente stratégie ;
- M. Cédric Baudet, de l'Institut de Digitalisation des Organisations (IDO), HEG Arc- Haute école de gestion Arc, pour son accompagnement et ses conseils avisés sur une version plus élaborée de la présente stratégie ;
- Au comité d'experts fédéraux, cantonaux et communaux pour leur relecture attentive et leurs nombreux conseils sur la version quasi finale de la présente stratégie : M. Xavier Baumgartner, responsable du numérique du Canton du Jura ; M. Alain Cochard, directeur adjoint des services IT de l'Université de Fribourg ; M. Grégory Grin, en charge du programme DIGI-FR auprès de l'Association des communes fribourgeoises ; M. Bertrand Loison, vice-directeur de l'Office fédéral de la statistique et chef du Centre de compétences en science des données ; Mme Emmanuelle Ogay, responsable de l'unité e-administration à la Direction des systèmes d'information et de communication de la Ville de Genève et Mme Catherine Pugin, déléguée au numérique du Canton de Vaud.

1 Problématique

1.1

Problématique générale

L'industrie suisse accuse un retard en matière de numérisation. Tout comme les industries privées, les administrations publiques suisses peinent à profiter pleinement des opportunités offertes par les technologies de l'information et de la communication. Des actions politiques fortes sont toutefois menées afin de faciliter un changement.

Les administrations publiques suisses ont quitté depuis plusieurs années l'époque où un document texte, un fichier tableur, un stylo et une imprimante suffisaient à réaliser l'essentiel des tâches au bénéfice de la population. Les technologies numériques ont envahi le marché, les bureaux des entreprises ainsi que les habitations. Ces évolutions ont fortement influencé les attentes des nouvelles générations. Ainsi, la population s'attend à ce que les administrations publiques proposent des prestations en ligne telles que celles offertes par les géants de l'Internet.

1.2

Problématique spécifique

La Ville d'Yverdon-les-Bains a bénéficié d'une croissance significative de sa population ces dernières années. Cette croissance réjouissante conduit toutefois à une charge de travail administratif conséquente. Or, en raison de la difficulté croissante à pouvoir trouver des personnes qualifiées sur le marché du travail, dans des limites budgétaires raisonnables, il n'est dorénavant plus aussi facile de compenser cette charge par l'engagement de ressources humaines supplémentaires.

Dans ce contexte, il devient primordial et urgent qu'une transformation numérique soit opérée. Celle-ci amène cependant son lot de risques et d'opportunités. Parmi les risques, il faut relever qu'un élargissement des prestations numériques, au travers de nouveaux outils ou pratiques, accroît la menace de cyberattaques. En effet, les experts s'accordent à dire qu'un tel incident n'est pas une question d'occurrence, mais de délai.



Nous avons entrepris une transformation numérique ambitieuse qui vise à maximiser les avantages du numérique dans tous les domaines de l'administration publique, en optimisant les processus, en facilitant les démarches en ligne et en favorisant une approche numérique dans nos interactions avec la population (Pierre Dessemontet, syndic d'Yverdon-les-Bains, 2023).

Parmi les opportunités offertes par une transformation numérique, peuvent être mentionnées :

- un gain d'efficacité opérationnelle estimé entre 5 et 10% ;
- une évolution de l'aisance numérique à l'interne comme à l'externe, permettant de réduire la fracture numérique ;
- une population plus satisfaite des prestations offertes par la Ville.

1.3

Réponse à la problématique

La Ville d'Yverdon-les-Bains se propose de répondre à la problématique évoquée ci-dessus par la transformation numérique de l'administration communale. La transformation numérique est un effort à long terme visant à repenser la façon dont une organisation s'améliore et évolue en permanence. Elle doit s'appuyer sur une stratégie numérique clairement définie.

Une transformation numérique de l'administration communale réussie peut être décrite de la manière suivante :

- les prestations numériques offertes par la Ville sont fréquemment utilisées par la population, car elles sont simples, inclusives et efficaces ;
- la population est accompagnée dans l'usage des nouveaux outils numériques au travers de soutiens tels que des ateliers pratiques ou des formations ;
- le personnel de la Ville est à l'aise avec les aspects numériques modernes. Les nouveaux outils métiers sont accueillis avec enthousiasme ;
- l'administration communale est plus efficace en utilisant des méthodes de travail hybride combinant le travail au bureau et le télétravail ;
- le service dédié au numérique est un centre facilitant l'adoption de nouveaux usages et de nouveaux outils. Il agit comme un accélérateur dans l'adoption de nouvelles technologies améliorant l'efficacité opérationnelle de l'administration tout en respectant le cadre légal et la confidentialité selon les spécificités des prestations et des activi-

tés. Il se repose sur les prestations du service informatique qui assure le socle informatique.

- les procédures papier ainsi que les tâches répétitives manuelles ont été informatisées. Le temps gagné est consacré à une constante amélioration des prestations à la population.

2 Contexte global

La stratégie numérique de la Ville d'Yverdon-les-Bains s'inscrit dans les objectifs du programme de législation¹. Ainsi, la vision de la transformation numérique s'inspire de ce document qui sert de fondement à l'élaboration de la stratégie.

Par ailleurs, la Suisse étant organisée sur trois niveaux politiques (Confédération, cantons et communes), la stratégie numérique de la Ville est alignée avec la stratégie numérique fédérale et cantonale, comme recommandé dans la convention-cadre de droit public concernant l'Administration numérique suisse (ANS)².

Portée par l'ANS, la Stratégie Suisse numérique met en avant le principe « digital first » (priorité au numérique) et propose de tirer « parti de la transformation numérique afin que tous en profitent durablement »³. Quant à la stratégie numérique du Canton de Vaud, elle doit « permettre à l'économie vaudoise de bénéficier du potentiel lié aux nouvelles opportunités qu'offre la numérisation. Le gouvernement entend également valoriser les nombreux atouts dont Vaud dispose dans le domaine des technologies numériques à travers son réseau de Hautes écoles, ses entreprises et ses centres de recherche. Un accent particulier est mis sur la formation au numérique et la nécessité de doter le Canton d'une véritable politique publique de la donnée »⁴.

Ainsi, la stratégie de la Ville d'Yverdon-les-Bains est alignée à la stratégie numérique suisse à la stratégie numérique vaudoise ainsi qu'au programme de législation, en veillant à éviter les effets négatifs de la superposition de normes et de pratiques qui pourraient être contradictoires.

En outre, la stratégie numérique est influencée par les attentes de la population, de l'économie et par les grandes tendances mondiales telles que :

- l'émergence rapide des outils s'appuyant sur l'intelligence artificielle ;
- une pression croissante des risques en matière de cybersécurité ;
- une incertitude concernant la disponibilité de ressources (électricité, gaz, eau) ;
- un dérèglement climatique faisant peser un risque sur l'accès aux ressources vitales.

Enfin, la stratégie prend en compte les plans directeurs et stratégiques communaux, tels que le plan climat, le plan directeur de la culture, la durabilité, etc⁵. La figure 1 illustre les facteurs qui influencent la stratégie numérique de la Ville.

¹ Programme de législation 2021-2026, consultable sous <https://www.yverdon-les-bains.ch/vie-politique/municipalite/programme-de-legislature>

² Convention-cadre de droit public concernant l'Administration numérique suisse, consultable sous <https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2021/3030/fr>

³ Stratégie Suisse numérique, consultable sous <https://digital.swiss/fr/strategie/strategie-suisse-numerique.html#vision>

⁴ Stratégie numérique du canton de Vaud, consultable sous <https://www.vd.ch/strategie-numerique-du-canton-de-vaud-digitale-strategie-des-kantons-waad>

⁵ Voir la liste des plans directeurs stratégiques et communaux dans le Programme de législation 2021-2026, p. 30.

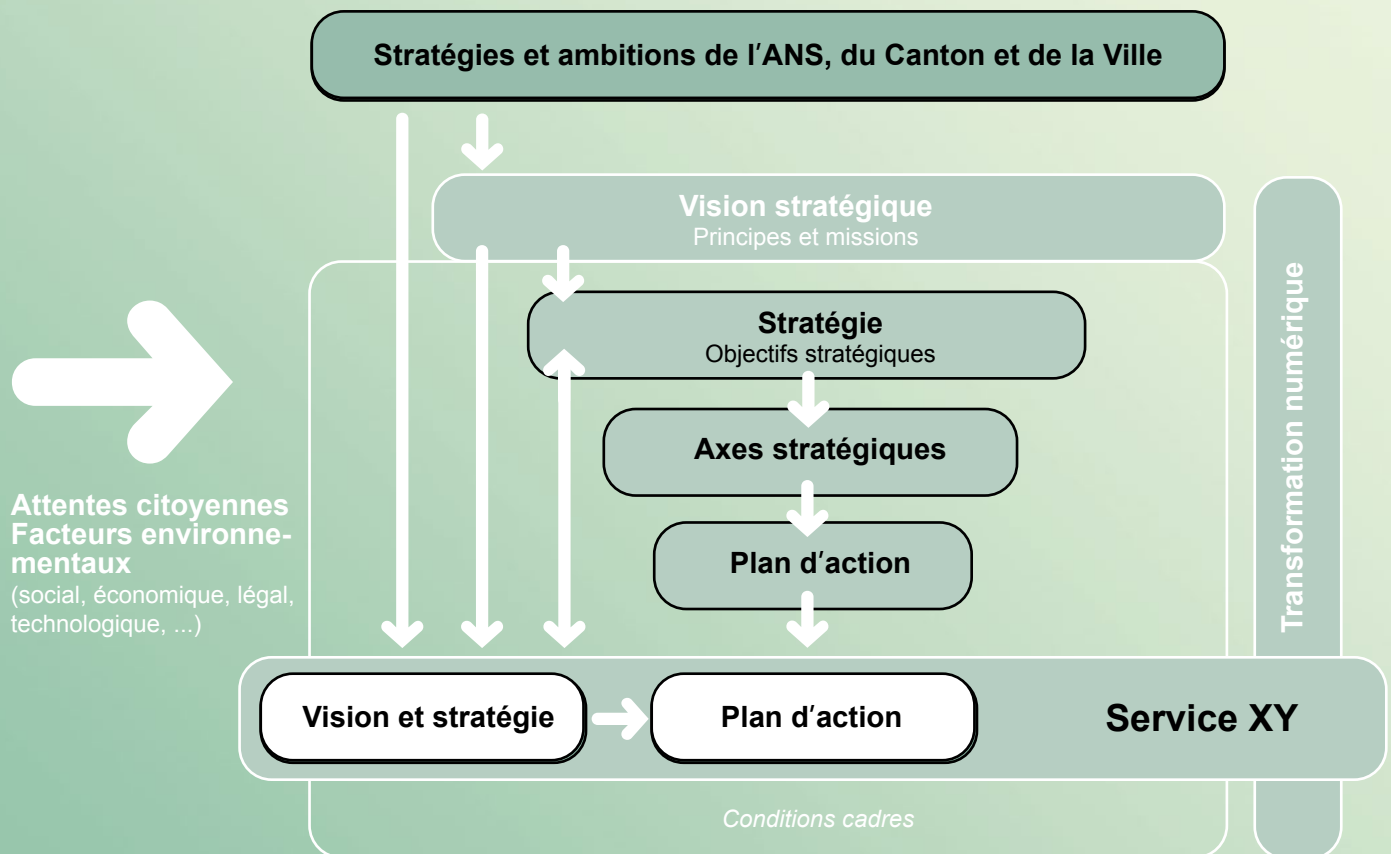


Figure 1 - Influence de la vision et de la stratégie numérique sur les actions

3 Vision stratégique

Dans le contexte mentionné ci-dessus, la vision stratégique pour la Ville d'Yverdon-les-Bains s'énonce comme suit :



Au travers de la transformation numérique, la Ville souhaite offrir à la population des prestations numériques disponibles et sûres et renforcer ses capacités à répondre aux défis actuels en soutenant durablement la modernisation de son appareil administratif.

Prestations numériques disponibles et sûres

La population attend la mise à disposition de prestations numériques modernes et disponibles à toute heure de la journée et de la semaine sans pour autant remettre en question la possibilité d'obtenir des prestations aux guichets physiques. Ces prestations doivent être délivrées de façon sécurisée et sûre.

Capacité à répondre aux défis actuels

Les dernières années ont démontré la capacité de la Ville à réagir et à s'adapter aux imprévus. La probabilité élevée de nouvelles perturbations (vagues de pandémie, pénuries de ressources vitales, perturbations climatiques) encourage la Ville à se préparer et à anticiper.

Les prestations de la Ville pour la population sont déjà existantes et fonctionnelles ; il s'agit avant tout de les renforcer afin qu'elles soient plus durables, résilientes et efficaces.

Durabilité

Il s'agit de promouvoir et appliquer un numérique responsable, écologique et éthique. La Ville doit tenir compte de ces trois aspects dans l'élaboration de ses projets de transformation, tout en veillant à une évolution équilibrée de son appareil administratif.

Modernisation de l'administration

Alors que les tâches et responsabilités communales sont restées relativement stables, la Ville a peu tiré parti des technologies qui, elles, ont fortement évolué. La pénurie de personnel qualifié que l'on connaîtra ces prochaines années s'ajoute à une attente croissante de la population pour des prestations administratives numériques. À cela s'ajoute la difficulté de plus en plus grande de conserver les talents en leur proposant un environnement de travail moderne et stimulant. L'amélioration de l'efficacité opérationnelle de l'administration permet de répondre à ces points tout en apportant une optimisation financière.

4 Axes stratégiques

Les axes stratégiques décrivent la direction dans laquelle l'administration communale souhaite se développer au moyen, notamment, de la transformation numérique (cf. figure 2). Ils sont organisés en fonction des bénéficiaires.



Figure 2 - Axes stratégiques

4.1

Y-pop –

Une Ville à l'écoute de sa population

Cet axe a comme objectif de mieux répondre aux attentes des Yverdonnoises et des Yverdonnois. L'offre de services communaux est développée selon le principe « Priorité au numérique ». Elle est axée sur le développement d'outils de communication numérique adaptés et la mise en place de nouvelles prestations en ligne. Elle permet à la population de bénéficier non seulement de prestations en ligne, mais aussi au guichet physique.



Proposer à la population des prestations sous forme numérique, en tant que complément et extension de l'offre dans sa forme traditionnelle.

Favoriser l'innovation, la transformation technologique et la recherche appliquée dans la sphère d'influence de la Ville.

Afin de pouvoir proposer des prestations adaptées à la population, la Ville a besoin de se construire avec celle-ci. Pour stimuler et recueillir les idées, elle souhaite favoriser la participation citoyenne. Cette manière de faire contribue à construire une Ville durable et à proposer des services en adéquation avec les besoins de la population.

La Ville soutient la promotion de l'innovation, de la transformation technologique et de la recherche appliquée. Pour cela, elle s'appuie sur un réseau de partenaires, favorise les échanges et collabore avec d'autres collectivités dans le but de mutualiser les ressources.

4.2

Y-admin –

Des services rationalisés et efficaces

Cet axe a comme objectif de soutenir les services de la Ville dans leur transformation numérique, afin d'optimiser et de rationaliser leur travail ou les prestations délivrées. Au moyen de nouveaux outils et méthodes s'appuyant sur le numérique, les prestations des services bénéficient d'un nouvel élan et d'un renouveau qui permet un plus grand confort et efficacité de traitement.

Par ailleurs, la Commune dispose d'une multitude de données pouvant être valorisées afin d'apporter des bénéfices à l'administration ou à la population. Sous forme de tableaux de bord, de statistiques ou en libre accès au travers d'interfaces numériques, les données sont exploitées afin de générer de nouveaux avantages et bénéfices. Pour ce faire, elles doivent être organisées.



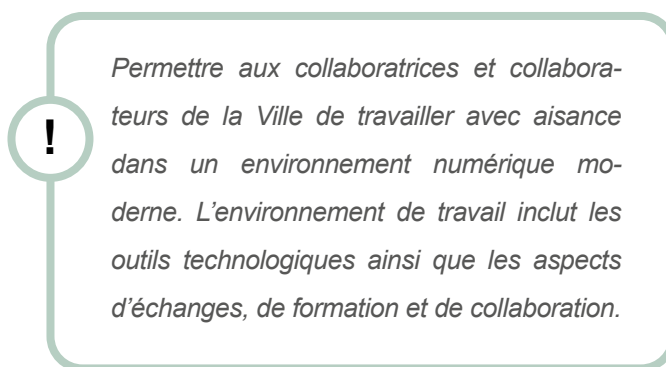
Améliorer les processus internes et valoriser le traitement des données dans une visée d'efficience, en s'appuyant sur des moyens numériques.

4.3

Y-collab –

Du personnel formé et équipé

Cet axe a comme objectif général la modernisation de la place de travail. Afin de soutenir les collaboratrices et collaborateurs dans leurs tâches quotidiennes, de nouveaux outils favorisant la coopération, la mobilité et le télétravail sont mis à leur disposition et offrent une plus grande satisfaction et efficacité au travail.



Par ailleurs, l'administration communale a une responsabilité en tant qu'employeuse de former les collaboratrices et collaborateurs, d'une part pour leur employabilité sur le marché du travail et d'autre part, pour disposer dans le futur de main-d'œuvre qualifiée⁶. Il s'agit donc d'identifier les futurs rôles et compétences nécessaires, de développer des programmes de formation adaptés pour assurer une transition en douceur et de susciter l'adhésion par un accompagnement aux possibilités et aux outils.

La Ville soutient un développement numérique responsable. Elle cherche à concilier la transformation numérique avec les actions menées en faveur du climat, de l'économie et l'engagement social. Le personnel de la Ville est un acteur important de cette réflexion.

⁶ Plusieurs études montrent que 500'000 à 600'000 personnes manqueront sur le marché du travail en 2030. Et que près d'un quart des emplois d'aujourd'hui vont changer. Voir en particulier The Future of Jobs Report 2023, consultable sous <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

5 Principes des administrations numériques

Selon la Stratégie Administration numérique suisse 2024-2027 entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2024⁷, les collectivités publiques se fondent sur des principes communs. Ceux-ci guident la mise en œuvre dans le contexte de la transformation numérique :

- **Orientation vers les utilisateurs et inclusion**

Les interactions avec l'administration sont simplifiées pour tous les groupes concernés. La conception du processus de transformation doit se faire en mettant l'être humain au centre. Les nouvelles prestations numériques sont conçues et développées pour répondre à ces nécessités. La convivialité, la disponibilité et l'utilisation des prestations par la population sont à considérer comme des critères de succès centraux ; ceci indépendamment des canaux d'accès et des compétences de chaque usager.

- **« Priorité au numérique » et « tout numérique »**

Les prestations à la population sont conçues en premier lieu en vue d'une utilisation numérique sans pour autant exclure l'accès aux guichets physiques. Les étapes de traitement liées au papier sont supprimées et la saisie multiple des informations est évitée.

- **Interopérabilité et réutilisation**

Les solutions sont conçues de manière à être interopérables et les données de l'administration peuvent être utilisées à plusieurs reprises (principe de saisie unique). L'administration communale choisit une ap-

proche de transformation en réseau, qui privilégie l'interopérabilité des systèmes, l'utilisation de standards reconnus au niveau national et international et qui privilégie le codéveloppement et la mutualisation. Dans ce sens, les solutions proposées par la Confédération et/ou le Canton sont privilégiées, si les prestations sont équivalentes ou les adaptations internes acceptables.

- **Sécurité, confiance et transparence**

Des normes et des directives établies en matière de sécurité des données sont appliquées. À l'heure du numérique, il est essentiel que ces données soient protégées non seulement par la législation, mais également par des systèmes numériques qui mettent en œuvre des niveaux suffisants de sécurisation et de traçabilité tout en permettant l'agilité nécessaire à leur exploitation et à l'évolution des outils.

L'utilisation d'un identifiant unique (initiative e-ID⁸ de la Confédération) permettra de s'assurer de l'identité des usagers et améliorera la sécurisation des transactions.

- **Globalité et durabilité**

Les prestations sont développées de manière durable sur les plans économique, écologique et social. Le développement de prestations numériques vise à privilégier, autant que possible, le recours à des sources d'approvisionnement et l'utilisation de technologies qui limitent leur empreinte environnementale. Les principes d'économicité et de durabilité doivent être examinés conjointement, dans la mesure où ils peuvent aboutir à des priorités différentes.

⁷ Stratégie Administration numérique suisse 2024-2027, consultable sous <https://www.administration-numerique-suisse.ch/fr/strategie>

⁸ E-ID étatique : <https://www.bj.admin.ch/bj/fr/home/staat/gesetzgebung/staatliche-e-id.html>

6 Gouvernance

6.1

Niveau politique et stratégique

La Municipalité et le Conseil communal allouent les moyens financiers (budgets et crédits d'investissement) pour la transformation numérique.

La Municipalité valide la stratégie de la transformation numérique et l'attribution des financements. Elle assure la répartition des moyens financiers entre les différents portefeuilles de projets. Elle délègue le choix et l'ordonnancement des projets de mise en œuvre de la transformation numérique au Comité de gouvernance du numérique.

Le Conseil communal est informé par le rapport de gestion de la Municipalité et par le traitement des préavis relatifs à des demandes de crédits d'investissements.

6.2

Niveau tactique

Le Comité de gouvernance du numérique, composé notamment de personnes métiers issues des services, est chargé de prioriser les projets et de s'assurer de leur alignement avec les objectifs politiques ; de définir une feuille de route à six mois ; d'allouer aux projets les moyens financiers disponibles et d'arbitrer en fonction des ressources humaines disponibles (côté support et côté métier) ; et de produire un rapport d'activité annuel.

6.3

Niveau opérationnel

Les responsables des portefeuilles de projets assurent le suivi de l'exécution des projets. Ils gèrent les ressources allouées à leurs projets et supervisent les portefeuilles de projets.

7 Mise en œuvre

Les projets de transformation numérique sont organisés par portefeuille (ci-après « PP » pour portefeuilles de projets), chacun d'entre eux se concentrant sur un public cible. Ces portefeuilles s'appuient sur le socle technique Y-Infra. Ce dernier regroupe les actions qui modernisent les infrastructures informatiques et de télécommunication et renforcent la sécurité de l'information.

Le plan d'action est illustré par la figure ci-dessous :

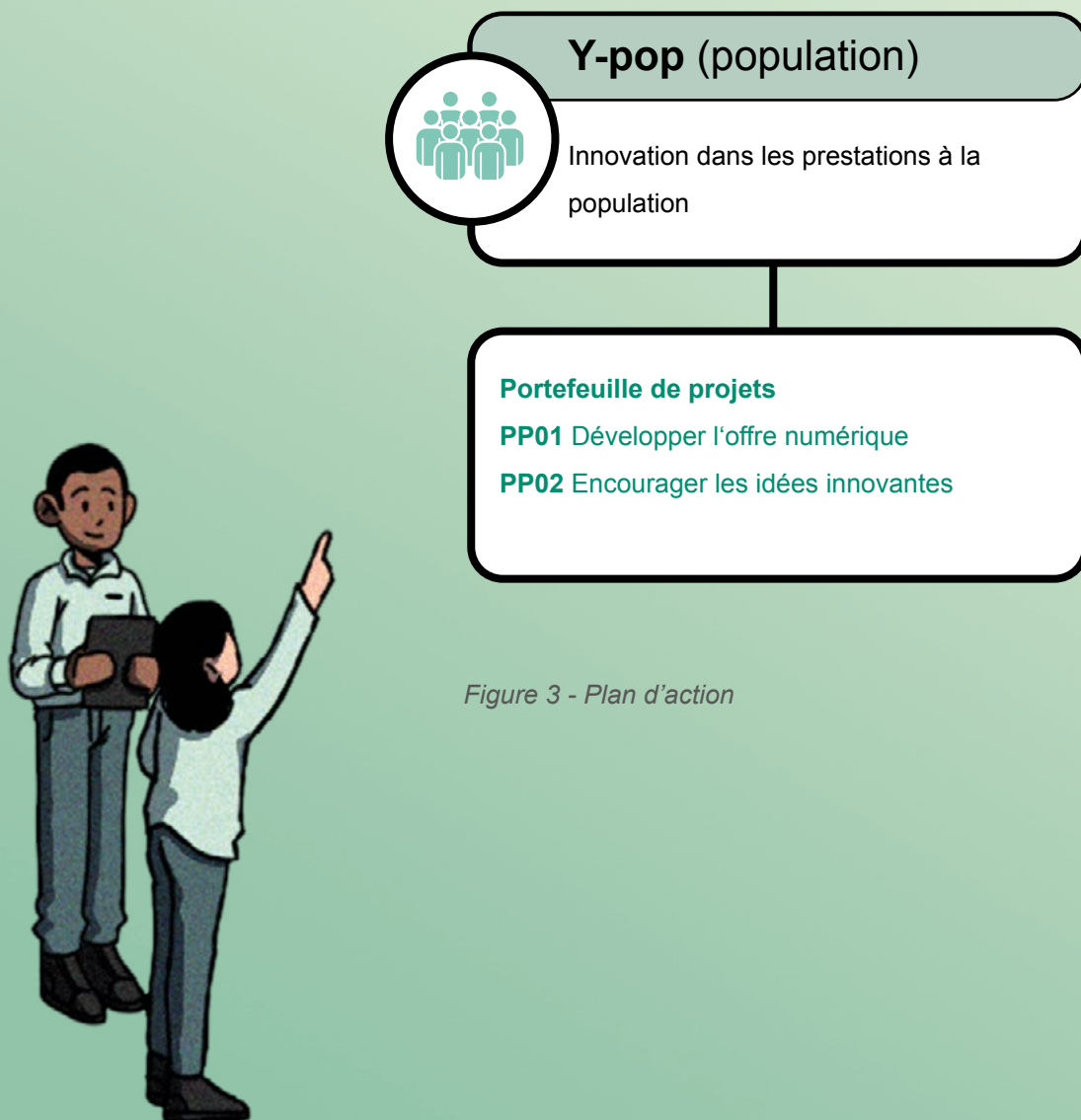


Figure 3 - Plan d'action

Y-admin (services)



Modernisation continue de l'organisation et de son fonctionnement

Portefeuille de projets

- PP03** Standardiser les processus transverses
- PP04** Répondre aux besoins spécifiques des services
- PP05** Exploiter et valoriser les données de l'administration

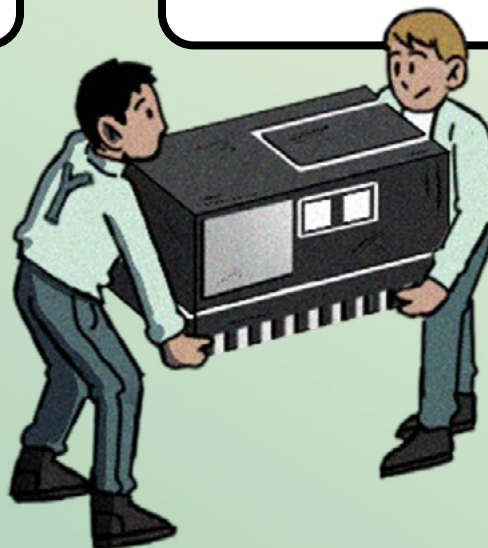
Y-collab (collaborateurs)



Modernisation continue de la place de travail, collaboration

Portefeuille de projets

- PP06** Moderniser la place de travail
- PP07** Acquérir une aisance numérique
- PP08** Agir face aux enjeux environnementaux du numérique





7.1

Y-pop : portefeuilles de projets pour la population

Y-pop comprend deux portefeuilles de projets au bénéfice de la population.

PP01

Développer l'offre numérique

- Se tenir informé des besoins de la population ;
- Identifier les prestations en cours de numérisation ou à numériser, et les numériser ;
- Mettre ces prestations à disposition de la population dans un guichet virtuel et physique.

PP02

Encourager les idées innovantes

- Mettre à disposition des instruments pour la participation citoyenne ;
- Soutenir la promotion de l'innovation, de la transformation technologique et de la recherche appliquée, en particulier par la gestion d'une convention avec la HEIG-VD ;
- Etablir des collaborations avec d'autres organismes et institutions dans le but de mutualiser les ressources.

Facteurs clés de succès

- Des prestations accessibles et simples d'utilisation sont proposées ;
- Le portefeuille de prestations en ligne est régulièrement étendu ;
- Les accès aux prestations fédérales, cantonales et communales sont étendus ;
- De nouveaux instruments pour la participation citoyenne sont proposés ;
- Le nombre de projets innovants avec les écoles tertiaires est augmenté.



7.2

Y-admin : portefeuille de projets pour les services de la Ville

Y-admin comprend trois portefeuilles de projets au bénéfice des services de la Ville.

PP03

Standardiser les processus transverses

- Analyser de manière détaillée les besoins des services ;
- Dématérialiser certains processus : chaque prestation suit un processus qui, une fois numérisé, pourra être automatisé et permettra un gain de temps important ;
- Mettre en place des solutions transversales qui permettent d'optimiser les ressources humaines et financières tout en favorisant le partage d'information et la collaboration entre les métiers de la Ville.

PP04

Répondre aux besoins spécifiques des services

- Analyser de manière détaillée les besoins des métiers ;
- Accompagner les métiers dans la définition de cahier des charges ;
- Proposer des solutions adéquates, au moyen d'outils sur mesure du marché ou développés pour les besoins spécifiques d'une administration publique.

PP05

Exploiter et valoriser les données de l'administration

- Identifier les données ;
- Organiser les données ;
- Sensibiliser le personnel à la protection des données et au secret de fonction ;
- Exploiter les données dans le respect du cadre légal, en les valorisant en interne et en en mettant certaines à disposition de la population.

Facteurs clés de succès

- Les processus sont revus dans leur ensemble et remis à jour. Ils sont automatisés et simplifiés ;
- Les processus transversaux sont harmonisés ;
- Des outils sont développés pour les besoins spécifiques des métiers ;
- Les données sont organisées ;
- Les données sont valorisées pour un meilleur usage.



7.3

Y-collab : portefeuille de projets pour les membres du personnel

Y-collab comprend trois portefeuilles de projets au bénéfice des collaboratrices et collaborateurs de la Ville.

PP06

Moderniser la place de travail

- Proposer un accès standardisé aux outils bureautiques, à la messagerie, au partage de fichiers, à la vidéoconférence ;
- Adapter l'offre de support, par exemple par un recours accru à l'intelligence artificielle (chatbots, bases de connaissance, etc.) ;
- Pouvoir accéder à l'information sur tous les types d'équipement, avec un accent sur la sécurité.

PP07

Acquérir une aisance numérique

- Mettre en place un plan de développement des compétences numériques ;
- Proposer des formations en bureautique ;
- Accompagner le changement.

PP08

Agir face aux enjeux environnementaux du numérique

- Soutenir un développement numérique responsable, par une labélisation ;
- Organiser des programmes de sensibilisation destinés aux membres du personnel ;
- Mettre en place des outils de mesure.

Facteurs clés de succès

- Des conditions de travail modernes et efficaces sont offertes au personnel ;
- L'efficacité opérationnelle est améliorée au travers de l'usage d'outils de collaboration ;
- L'aisance numérique du personnel est favorisée au travers de formations adéquates ;
- La transformation numérique est conciliée avec les actions menées en faveur du climat.

Les projets seront opérationnalisés à partir de 2025.

8 Conclusion

Les opportunités offertes par les nouvelles technologies ou encore la forte croissance de la population d'Yverdon-les-Bains ont poussé la Municipalité à proposer une stratégie de transformation numérique qui consiste à renforcer les capacités de la Ville à répondre aux défis du 21^e siècle en soutenant durablement la modernisation de son appareil administratif et en facilitant les relations avec la population.

La stratégie numérique d'Yverdon-les-Bains est ancrée dans une réalité locale, alignée au programme de législature et considère les stratégies numériques suisse et vaudoise. La vision stratégique proposée est prolongée au travers d'axes stratégiques qui décrivent la direction dans laquelle l'administration communale souhaite se développer. Un plan d'action opérationnalise la stratégie numérique d'Yverdon-les-Bains sans oublier d'exposer les conditions-cadres nécessaires à sa réussite.

La stratégie de transformation numérique d'Yverdon-les-Bains est ambitieuse et prometteuse. La Municipalité la soutient activement afin qu'elle soit appliquée à l'ensemble de l'administration communale.

9 Annexes

9.1

Glossaire

Chatbot	Logiciel implémentant un agent conversationnel
DIGI-FR	Initiative menée conjointement et soutenue financièrement par l'ensemble des communes fribourgeoises et l'Etat de Fribourg. Son objectif est de dématérialiser les démarches que la population effectue dans les administrations publiques du canton.
Fracture numérique	Inégalités dans l'usage et l'accès aux technologies de l'information et de la communication (TIC), comme les téléphones portables, l'ordinateur ou le réseau Internet.
Intelligence artificielle	Ensemble de théories et de techniques visant à réaliser des machines capables de simuler l'intelligence humaine
Portefeuille de projets	Gestion centralisée de projets permettant une vue d'ensemble et évitant les conflits de ressources. Les portefeuilles sont le plus souvent regroupés par thématique ou objectifs de projets.
Transformation numérique	« Un processus de changement fondamental, rendu possible par l'utilisation innovante des technologies numériques, accompagné d'un effet de levier stratégique des ressources et capacités clés, visant à améliorer radicalement une entité et à redéfinir sa proposition de valeur pour ses parties prenantes » (Gong & Ribiere, 2021, p. 12).

9.2

Références

[Stratégie Suisse numérique](#)

[Stratégie Administration numérique suisse 2024-2027](#)

[Lignes directrices des cantons relatives à l'administration numérique 2018](#)

[Stratégie numérique de l'Etat de Vaud](#)

[Programme de législature 2021-2026 de la Ville d'Yverdon-les-Bains](#)

Plans directeurs du numérique de plusieurs villes suisses

Vue d'ensemble des études nationales et internationales en matière de cyberadministration :

voir sous [Administration numérique suisse > Publications > Etudes](#)



Impressum

Edition	Ville d'Yverdon-les-Bains, 2024
Illustrations	Jordi Murillo
Graphisme	Natacha Vioget