



EXPOSE DES MOTIFS ET PROJET DE DECRET

accordant au Conseil d'Etat un crédit d'investissement de CHF 16'443'000.- pour mettre en œuvre la première phase de la stratégie de l'administration numérique vaudoise 2026-2030

TABLE DES MATIERES

1. Présentation du projet	6
1.1 Résumé	6
1.2 Préambule	7
1.3 But du document	9
1.4 Analyse de la situation actuelle	9
1.4.1 Défis pour l'administration	9
1.4.2 Défis pour les usager·ère·s	10
1.4.3 L'ANV dans le paysage cantonal suisse	11
1.4.4 Décision du Conseil d'Etat	11
1.5 Contenu et limites du projet	11
1.6 Solution proposée	13
1.6.1 Thématiques	14
1.6.2 Liste structurée des 64 mesures prioritaires à financer par le présent EMPD	15
1.6.3 ANV simplifiée – Usager·ère·s impliqué·e·s – 431 kCHF	16
1.6.4 ANV simplifiée – Relation usagers facilitée – 4'288 kCHF	17
1.6.5 ANV simplifiée – Relation usagers enrichie – 2'417 kCHF	18
1.6.6 ANV efficiente – Utilisateur·trice·s "augmenté·e·s" – 1'658 kCHF	19
1.6.7 ANV efficiente – Services performants – 3'524 kCHF	20
1.6.8 ANV efficiente – Compétences développées – 1'009 kCHF	21
1.6.9 ANV efficiente – Données valorisées – 583 kCHF	22
1.6.10 ANV efficiente – Cadre légal adapté – 134 kCHF	23
1.7 Etude d'alternatives de solutions	24
1.7.1 Considérer un portefeuille de mesures élargi (> 73 mesures)	24
1.7.2 Considérer un portefeuille de mesures réduit (< 73 mesures)	24
1.7.3 Statu quo	25
1.8 Coûts de la solution	26
1.8.1 Coûts d'investissement	26
1.8.2 Coûts de fonctionnement	28
1.9 Calendrier de réalisation et de l'engagement des crédits	31
2. Mode de conduite du projet	33
2.1 Instances de gouvernance et de conduite du projet	33
2.2 Plateau projet	35
2.3 Gestion par la valeur	35
2.4 Analyse des risques	35
2.5 Indicateurs	37
3. Conséquences du projet de décret	38
3.1 Budget d'investissement	38
3.2 Amortissement annuel	38
3.3 Charges d'intérêt	38
3.4 Ressources humaines	39

3.5	Autres conséquences sur le budget de fonctionnement	39
3.6	Programme de législature et PDCn (conformité, mise en œuvre, autres incidences)	40
3.7	Environnement, durabilité et climat	40
3.8	Egalité entre femmes et hommes et inclusion.....	41
3.9	Enfance et jeunesse (art. 2a LSAJ).....	41
3.10	Conformité de l'application de l'article 163 Cst-VD	41
3.10.1	<i>Principe de la dépense</i>	41
3.10.2	<i>Quantité de la dépense</i>	44
3.10.3	<i>Moment de la dépense</i>	45
3.10.4	<i>Conclusion</i>	45
3.11	Communes	45
3.12	Loi sur les subventions (application, conformité) et conséquences fiscales TVA.....	45
3.13	Incidences informatiques.....	46
3.14	Simplifications administratives.....	46
3.15	Protection des données	46
3.16	Récapitulation des conséquences du projet sur le budget de fonctionnement	47
4.	Conclusion	48

Abréviations, acronymes et définitions *(généré par AcvGPT en version pilote)*

A

- **ACV** : Administration Cantonale Vaudoise
- **AcvGPT** : Système ou outil basé sur l'IA développé par l'ACV
- **ACVLab** : Laboratoire ou espace d'innovation de l'ACV
- **AGOV** : Authentification Gouvernementale (e-ID suisse)
- **ANV** : Administration Numérique Vaudoise
- **ANS** : Administration Numérique Suisse

B

- **BIC** : Bureau d'Information et de Communication

C

- **CATPREST** : Système lié à la gestion des démarches en ligne
- **COMOP** : Comités Opérationnels Thématiques

D

- **Décommissionnement** : Processus qui consiste à mettre hors service et à retirer définitivement un logiciel ou équipement
- **Dette technologique** : coût futur et effort de maintenance supplémentaire engendré par le choix de solution sous optimale lors d'un développement d'un logiciel
- **DGNSI** : Direction Générale du Numérique et des Systèmes d'Information

E

- **e-ID** : Identification Électronique (e-ID)
- **EMPD** : Exposé des Motifs et Projet de Décret
- **Espace personnel** : Espace sécurisé pour les usagères et usagers
- **Espace professionnel** : Espace sécurisé pour les entreprises et les communes

G

- **GED** : Gestion Électronique des Documents

I

- **IA** : Intelligence Artificielle

L

- **LCyber** : Loi sur les moyens d'identification électronique et le portail sécurisé des prestations en ligne de l'Etat

M

- **Méthode VAP** : VAlorisation des Projets informatiques
- **MIE** : Moyen d'Identification Électronique
- **MoSCoW** : Méthode de priorisation (Must have, Should have, Could have, Won't have)

O

- **Once-Only** : Principe "dites-le une seule fois" pour éviter les redondances
- **Open Data** : Données ouvertes et accessibles au public
- **ONA** : Office de la Transformation Numérique et d'Appui à l'Administration

P

- **Portail EasyGov** : Plateforme fédérale partagée pour les démarches administratives des entreprises

R

- **ROP** : Répondant pour l'Optimisation des Processus
- **RCTiers** : Système lié à la gestion des tiers

S

- **SIEL** : Solution informatique pour l'exécutif et le législatif

U

- **UX** : Expérience Utilisateur

1. PRESENTATION DU PROJET

1.1 Résumé

Le présent exposé des motifs et projet de décret (EMPD) sollicite du Grand Conseil un crédit d'investissement de CHF 16'443'000.- pour la mise en œuvre de la première phase (2027–2029) de la stratégie de l'administration numérique vaudoise 2026–2030 (stratégie ANV), validée par le Conseil d'État le 11 mars 2026 et jointe en annexe au présent document.

Priorité au numérique

Avec plus de 130'000 démarches initiées en ligne chaque mois, le numérique occupe déjà une place centrale dans la relation entre les Vaudoises, les Vaudois et leur administration. Pourtant, plus de 300 démarches restent exclusivement accessibles par courrier, e-mail ou téléphone, 170 démarches dématérialisées n'exploitent qu'une partie des fonctionnalités disponibles, et moins de 6 % de la population vaudoise de plus de 15 ans dispose d'un moyen d'identification électronique.

La stratégie ANV acte un changement de paradigme décisif : le numérique n'est plus un canal alternatif parmi d'autres, c'est le canal par défaut. Cette logique de « priorité au numérique » (*digital first*) n'est pas une logique de « uniquement numérique » (*digital only*) : l'inclusivité des usagères et usagers éloignés du numérique est une priorité inscrite au cœur de la stratégie, avec des dispositifs d'accompagnement dédiés pour ne laisser personne de côté.

Au-delà de l'efficacité administrative, une administration numérique cohérente, accessible et sécurisée constitue un facteur d'attractivité pour le Canton de Vaud : elle simplifie le quotidien des habitantes et habitants, facilite les démarches des entreprises et des communes, et positionne le canton de Vaud parmi les cantons suisses de référence en matière de services publics numériques.

Ce que finance cet EMPD

Fruit d'un processus participatif conduit avec les services de l'État tout au long de l'année 2025, la stratégie ANV se traduit par 73 mesures prioritaires, structurées en 8 thématiques selon deux axes complémentaires :

- ANV simplifiée : portail dédié mon.vd.ch, adoption de l'e-ID / AGOV, espace personnel enrichi, démarches en ligne harmonisées et étendues, accompagnement des usagères et usagers.
- ANV efficiente : IA souveraine (AcvGPT), outils transversaux pour les services, gestion documentaire conforme, montée en compétences des collaboratrices et collaborateurs, cadre légal adapté.

Le présent EMPD finance 64 de ces mesures sur la période 2027–2029. Un second EMPD/L, indépendant du premier et à soumettre ultérieurement, couvrira la deuxième phase de la stratégie, préservant ainsi l'agilité nécessaire pour intégrer les éventuelles évolutions technologiques et adaptations légales.

Valeur ajoutée, gains attendus et coûts de fonctionnement

Avant tout, l'ANV vise à générer une valeur concrète et tangible pour les Vaudoises et les Vaudois. Chaque démarche simplifiée, c'est du temps gagné pour une famille, une entreprise ou une commune. Chaque parcours numérique rendu fluide et sans couture, c'est une relation avec l'administration rendue plus facile, plus lisible, moins contraignante. Par exemple, en accédant plus facilement aux démarches administratives en ligne, en permettant la délégation de certaines démarches en ligne à un proche ou un professionnel, ou en garantissant à chaque usagère et usager un suivi transparent de ses dossiers depuis un espace personnel unifié ; le tout avec un accompagnement renforcé pour celles et ceux qui en ont besoin.

À horizon 2030, le programme vise ainsi le doublement de l'utilisation des démarches en ligne (CHF 8'000'000.- de non-dépense annuelle estimée), le remplacement du MIE vaudois par l'e-ID fédérale (CHF 7'200'000.- de non-investissement) et la limitation de la croissance des charges grâce à l'IA (CHF 500'000.- de non-dépense annuelle). Ces gains, qui se matérialiseront au sein des services de l'ACV, traduisent une meilleure maîtrise des charges à l'échelle de l'administration cantonale.

L'ANV, une mesure du programme de législature 2022-2027

La stratégie ANV et cet EMPD s'inscrivent pleinement dans le programme de législature du Conseil d'Etat (mesure 3.16) :

- Simplifier et faciliter l'accès aux services en ligne pour les citoyennes et les citoyens, les entreprises et les communes.
- Accélérer la transition numérique de l'administration et répondre aux standards environnementaux actuels.
- Adapter et moderniser la communication de l'État.

1.2 Préambule

Une accélération de la transformation numérique de l'administration et une évolution de paradigme

La transformation numérique de l'administration vaudoise entre dans une phase nouvelle et décisive. Après une période de modernisation progressive marquée par de nombreuses initiatives sectorielles de grande valeur, il s'agit désormais de franchir un cap : faire du numérique le premier réflexe de l'administration, et non plus seulement un complément aux canaux traditionnels.

C'est dans cette perspective que le Conseil d'Etat a mandaté l'élaboration d'une stratégie d'ensemble, la stratégie ANV (jointe en annexe), et que le présent EMPD en sollicite le financement pour sa première phase de mise en œuvre (2027–2029). Cette logique de « priorité au numérique » (*digital first*) est celle d'une administration à la fois moderne et inclusive, attentive aux besoins de toutes ses usagères et tous ses usagers, quels que soient leur niveau de maîtrise numérique ou leurs moyens d'accès.

Une stratégie résolument participative

Dans sa décision du 2 octobre 2024, le Conseil d'Etat a chargé l'Office de la transformation numérique et d'appui à l'administration (ONA) de proposer une nouvelle stratégie de la transformation numérique de l'administration accompagnée de son EMPD. Dans ce cadre, l'ONA porte et coordonne les projets numériques transverses à l'administration et assume le rôle de « service métier » vis-à-vis de la DGNSI.

Le processus d'élaboration de la stratégie ANV de l'administration numérique vaudoise 2026-2030 (ci-après : stratégie ANV) s'est appuyé sur une méthodologie participative et itérative, combinant recensement des besoins, travaux de priorisation, validation institutionnelle et première mise à l'épreuve des orientations auprès des usagères et usagers. Tout d'abord, un questionnaire adressé aux services, structuré par grandes thématiques, a permis de recueillir leurs besoins et projets en cours. Les résultats ont servi d'état des lieux et de base de travail pour les comités opérationnels thématiques (COMOP), réunissant des collaboratrices et collaborateurs de la majorité des services afin d'assurer une couverture représentative de l'administration et de ses besoins. Dans un souci de cohérence avec la vision et les ambitions de la stratégie, une première implication des usagères et usagers a été réalisée au travers de la consultation de focus group qui ont permis d'éprouver les orientations et les priorités définies.

Une stratégie résolument centrée sur ses publics-cibles

La stratégie ANV s'adresse à trois publics-cibles :

- Les usagères et usagers : bénéficiaires des prestations cantonales (particuliers, entreprises, associations et communes, lorsqu'elles utilisent les services numériques).
- Les utilisatrices et utilisateurs : acteurs internes de l'ACV (entités administratives et collaboratrices et collaborateurs).
- Les partenaires : organismes publics ou privés associés à l'action publique ou à des compétences partagées (communes, prestataires de tâches déléguées et autres administrations comme la Confédération et les autres cantons).

Cette approche « centrée publics-cibles » rejoint la dynamique engagée au niveau national par l'Administration numérique suisse, qui repose sur une coordination entre la Confédération, les cantons, les villes et les communes afin de faire progresser la transformation numérique des administrations publiques dans un cadre fédéral commun. Elle permet au Canton de Vaud d'inscrire son action dans un mouvement intercantonal et fédéral déjà engagé, notamment en matière d'interopérabilité, d'identification électronique, de sécurité et de simplification des prestations. Dans ce cadre, la mise en œuvre de la stratégie privilégiera l'innovation au travers de partenariats public-privé locaux.

Une vision et des ambitions pour accroître l'attractivité du canton et de l'administration

La vision de la stratégie de l'ANV, appelée à orienter les décisions et les priorités, est formulée comme suit :

*L'Administration Numérique Vaudoise
simplifie le quotidien de ses usager·ère·s & collaborateur·trice·s
tout en améliorant l'efficience de l'Etat*

Elle s'articule autour de trois leviers complémentaires :

- Des prestations centrées sur les besoins des usagères et usagers (accessibles et simples).
- Un environnement de travail modernisé et harmonisé pour les collaboratrices et collaborateurs.
- Une amélioration de l'efficience par l'optimisation des ressources, avec des exigences de transparence et de sécurité.

Dans cette perspective, la stratégie repose sur un ensemble d'ambitions visant à répondre aux attentes des publics-cibles :

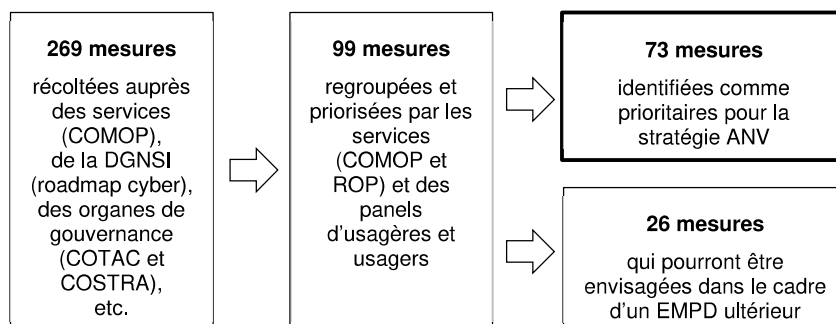
- Pour les usagères et usagers :
 - Simplifier et personnaliser les parcours.
 - Améliorer l'accompagnement.
 - Développer une offre de démarches en ligne plus riche.
- Pour les collaboratrices et collaborateurs :
 - Renforcer la performance en simplifiant et harmonisant les processus.
 - Déployer des outils interopérables.
 - Soutenir l'adoption du numérique en favorisant l'implication, l'accompagnement et l'émergence d'une culture partagée.
- Pour les partenaires (communes, Confédération, organismes en charge des prestations déléguées) :
 - Garantir, pour les usagères et usagers, la continuité numérique et des parcours sans rupture avec les communes, la Confédération et les autres acteurs.

D'autres ambitions « fondamentales » s'appliquent à l'ensemble des publics-cibles :

- Assurer de manière systématique que les besoins des usagères et usagers sont au centre de la stratégie.
- Optimiser l'efficience de l'Etat.
- Stimuler l'innovation et la coopération.
- Garantir la confiance et la transparence de l'ANV.
- Ancrer l'action de la stratégie dans une ANV responsable.

Une approche pragmatique pour une stratégie concrète

La stratégie se concrétise par une feuille de route composée de 73 mesures (dont 32 mesures IT), parmi 269 identifiées initialement par les services. La priorisation, effectuée par les COMOPs et le réseau des répondants de l'optimisation des processus (ROP), s'est basée sur la valeur de chaque mesure (importance, urgence, valeur ajoutée et maturité). Le dimensionnement de la feuille de route s'est quant à lui appuyé sur la méthode « MoSCoW » (indispensable, important, confort, non prioritaire pour cette fois).



Une stratégie guidée par l'impact visé : générer de la valeur pour les publics-cibles et des gains d'efficacité pour l'Etat

Chaque mesure fixe des objectifs et des livrables concrets permettant de garantir un impact optimal, en générant des résultats tangibles et des bénéfices réels pour les usagers et usagers comme pour l'administration.

Cet EMPD est ainsi le résultat du travail réalisé durant l'année 2025 avec l'ensemble des parties prenantes de l'administration cantonale vaudoise. Les estimations de charges ont été définies avec les COMOPs pour les renforts métiers et avec la DGNSI pour les solutions IT sur la base de leurs expériences dans la réalisation de projets similaires.

1.3 But du document

Le présent document a donc pour objectif d'exposer les motifs et de fonder la demande de financement nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie ANV. Ce document décrit les livrables envisagés, leurs valeurs et les gains attendus pour l'administration cantonale. Son but est d'être un support à la prise de décision pour la réalisation du programme décrit ci-après, ainsi il évite les détails techniques qui sont analysés dans des documents spécifiques.

1.4 Analyse de la situation actuelle

1.4.1 Défis pour l'administration

Le Canton de Vaud évolue dans un environnement marqué par des attentes numériques croissantes des Vaudoises et des Vaudois, une accélération technologique sans précédent, marquée notamment par l'essor de l'intelligence artificielle (IA), des enjeux de souveraineté plus cruciaux que jamais et une situation budgétaire difficile appelant une action publique toujours plus efficace. Dans ce contexte et comme exprimé dans son Programme de législature, le Conseil d'Etat souhaite donner un nouvel élan à la transformation numérique de son administration.

Ce souhait s'inscrit dans la dynamique portée au niveau fédéral par l'Administration Numérique Suisse (ANS), dont la stratégie 2024-2027 définit un cadre de référence commun en matière de transformation numérique à l'échelle nationale. A ce titre, la stratégie ANV est alignée sur les 5 principes fondamentaux arrêtés par l'ANS :

- Orientation vers les utilisateurs et inclusion.
- Priorité au numérique (*digital first* et non pas *digital only*).
- Globalité et durabilité.
- Sécurité, confiance et transparence.
- Interopérabilité et réutilisation.

Cet alignement est cohérent avec la participation du Canton de Vaud au financement de l'ANS et la volonté d'une collaboration interinstitutionnelle avec la Confédération, les autres cantons et les communes vaudoises.

Le Canton dispose d'une stratégie numérique validée en 2018 et d'un socle technologique solide développé par la DGNSI (registres cantonaux, démarches en ligne, espace sécurisé personnel mais aussi pour les entreprises et les communes).

Ces dynamiques peuvent désormais être amplifiées pour simplifier encore davantage le quotidien des collaborateurs et collaboratrices tout en améliorant l'efficacité de l'état :

- Structurer une vision commune des chantiers transversaux engagés depuis la fin de la stratégie e-VD 2012-2017, afin de renforcer la gouvernance, d'accélérer l'évolution fonctionnelle et de tirer pleinement parti des outils et dispositifs déjà en place.
- Harmoniser les pratiques, les méthodes, les outils et les référentiels au sein de l'ACV, afin de faciliter la conception, le financement et le déploiement de projets numériques transverses. En capitalisant sur les nombreuses compétences et initiatives déjà portées par les services selon leurs besoins et leurs réalités propres, cette approche permettra de consolider certains cadres communs essentiels, en particulier dans les domaines de la protection des données, de la cybersécurité, de l'architecture des démarches en ligne et de la qualité de service. Elle offrira également l'occasion de renforcer la cohérence des parcours proposés, de généraliser encore plus les fonctionnalités déjà disponibles (paiement en ligne, intégration aux espaces sécurisés, suivi et historique des démarches en ligne).
- Renforcer la coordination avec les partenaires externes, en particulier les communes, en développant davantage les synergies et la concertation. Ainsi, le Canton pourra favoriser la mutualisation des efforts, éviter la dispersion des développements et garantir une expérience usager plus fluide et cohérente, quel que soit le point d'entrée.
- Valoriser et diffuser les innovations développées au sein des services, en développant des solutions communes pour les besoins récurrents et largement partagés (gestion des doléances, processus de gestion, etc.). Cette orientation permettrait de gagner en efficacité, de réduire les délais de mise en œuvre, de renforcer la cohérence d'ensemble et de faciliter la maintenance dans la durée. Elle suppose aussi de renforcer la visibilité interservices, de soutenir une culture de partage plus affirmée et de favoriser la réutilisation des solutions qui ont fait leurs preuves.
- Renforcer l'appui transversal aux services face à la complexité croissante des projets numériques, notamment en mettant à disposition des outils collaboratifs simples, sécurisés et adaptés (coédition, traçabilité, délégation et de suivi des tâches, etc.). Le développement de guides communs, de standards, de formations et d'appuis méthodologiques permettront de diffuser les bonnes pratiques et de soutenir de manière cohérente leur montée en compétences numérique.

Dans ce contexte, l'enjeu n'est pas uniquement d'améliorer l'offre numérique existante, mais de préserver la capacité de l'administration cantonale à conduire ses missions dans un environnement où les processus, les données, les outils de pilotage et les canaux d'accès aux prestations deviennent de plus en plus interdépendants.

1.4.2 Défis pour les usager·ère·s

Ces défis mettent en lumière le potentiel de consolidation de l'offre numérique cantonale, afin d'offrir à la population une expérience plus simple, plus homogène et plus continue. Les Vaudoises et les Vaudois attendent dans cette perspective des parcours intégrés, intuitifs et continus, avec un espace personnel unifié permettant de réaliser et suivre les démarches en ligne de bout en bout, sans papier.

Chaque mois, plus de 130'000 démarches sont initiées en ligne, ce qui montre l'importance prise par les prestations numériques cantonales. Cette dynamique peut désormais être amplifiée pour simplifier encore davantage le quotidien des usagères et usagers :

- Poursuivre la numérisation des démarches en élargissant l'offre de démarches entièrement en ligne (plus de 300 démarches encore réalisables uniquement par courrier, e-mail ou téléphone) et en renforçant l'intégration des fonctionnalités déjà disponibles (~170 démarches sont dématérialisées mais n'exploitent qu'une partie des fonctionnalités offertes).

- Harmoniser l'expérience usager d'une démarche à l'autre, notamment en généralisant des standards communs pour les différentes étapes, la présentation des formulaires et les modalités de paiement (paiement Twint pas systématiquement activé, ...).
- Rendre les démarches plus faciles à identifier sur vd.ch, grâce à une organisation plus intuitive, une présentation plus homogène et un langage plus accessible, afin de faciliter l'orientation et la compréhension des prestations.
- Développer davantage l'usage des espaces sécurisés personnel et entreprise (seule 5,9% de la population vaudoise de plus de 15 ans dispose d'un moyen d'identification électronique), en valorisant leurs fonctionnalités (échanges, historique, suivi) et en intégrant plus largement les potentiels offerts dans les démarches en ligne.
- Améliorer la conception des solutions en renforçant les compétences UX (expérience utilisateur) au sein de l'Etat et en s'appuyant plus systématiquement sur les retours d'expérience des usagères et usagers, les tests d'ergonomie et la mesure de satisfaction, tout en tenant mieux compte de la diversité des profils, des situations de vie et des niveaux de maîtrise numérique.
- Faire évoluer progressivement les fonctionnalités proposées, par exemple en permettant la délégation d'une démarche en ligne à un proche, afin de mieux répondre aux besoins concrets de la population.

Pour conclure, les défis représentent une opportunité de mutualiser les ressources et d'améliorer l'offre de démarches en ligne pour plus de cohérence et d'efficacité dans l'action publique.

1.4.3 L'ANV dans le paysage cantonal suisse

Tous les cantons suisses poursuivent aujourd'hui une stratégie de numérisation. Mais cette convergence formelle masque des écarts de maturité et de moyens considérables.

Les cantons de Zurich, Genève, Vaud se distinguent par une gouvernance transversale et un financement dédié. D'autres cantons disposent de stratégies formelles portées par les directions des systèmes d'information.

Les initiatives inspirantes des cantons sont précisées dans la stratégie jointe à ce document.

1.4.4 Décision du Conseil d'Etat

Le Conseil d'Etat a validé la stratégie ANV le 11 mars 2026 (voir annexe) qui définit :

- les publics-cibles concernés,
- une vision commune,
- des ambitions transversales,
- un portefeuille de mesures concrètes, planifiées sur la période 2026-2030,
- un dispositif de gouvernance, de pilotage, de monitoring, de communication, de cadre légal et de financement.

L'ONA est chargé de la mise en œuvre de cette stratégie, en lien avec les départements, la Direction générale du numérique et des systèmes d'information (DGNSI), le BIC, les Archives cantonales vaudoises et l'ensemble des services de l'ACV.

Au terme de la mise en œuvre de cette stratégie, les démarches en ligne devraient être conformes aux standards de qualité définis. Ces améliorations doivent permettre de généraliser l'utilisation. La mise en œuvre devrait en outre être perçue comme fluide et efficace par les organes de gouvernance. Enfin, en 2030 un sondage, auprès des services et des collaboratrices et collaborateurs de l'Etat, devra permettre d'évaluer l'évolution de la perception des gains d'efficacité de l'administration.

1.5 Contenu et limites du projet

Durant l'année 2025, l'élaboration de la stratégie ANV destinée à relever ces défis a été menée à partir des besoins d'évolution et des solutions attendues par les publics-cibles. Seuls les besoins transversaux, du point de vue des usagères et usagers comme de l'administration, ont été considérés. Les processus métiers spécifiques demeurent couverts par les systèmes d'information métiers, tels que définis dans les schémas directeurs établis par chaque service avec la DGNSI. Cette délimitation

constitue un élément central du projet : le présent EMPD ne vise pas à se substituer aux projets métiers des services, mais à leur fournir un socle commun de fonctionnalités, de standards, d'outils et de méthodes sans lequel les développements sectoriels resteraient plus coûteux, moins cohérents et plus difficiles à faire converger.

La collecte et l'analyse des besoins ont permis d'identifier des thématiques de travail structurantes, facilitant le regroupement et la priorisation des évolutions à mettre en œuvre dans le cadre de la stratégie.

L'ordonnancement des mesures (voir chapitre 1.10) a été défini en fonction de leurs dépendances, de leur urgence, de la maturité des sujets et de la capacité des services concernés à les réaliser. Certaines thématiques nécessitent encore des études approfondies, susceptibles d'impliquer des adaptations des cadres légaux et réglementaires, lesquelles pourraient également être influencées par des évolutions fédérales en cours d'examen (par exemple en matière d'open data).

Afin de préserver l'agilité nécessaire face aux évolutions politiques et technologiques, et de pouvoir intégrer, le cas échéant, les adaptations légales à l'étude, la mise en œuvre de la stratégie ANV est prévue en deux phases, financées par deux EMPD distincts. Ce séquençage permet de concilier la nécessité d'engager sans délai les fondations transversales de la stratégie avec une maîtrise progressive des développements, des coûts et des adaptations qui pourraient s'avérer nécessaires. Il constitue également un mécanisme de pilotage et de contrôle, en permettant au Conseil d'État puis au Grand Conseil de réexaminer ultérieurement les mesures relevant de la seconde phase.

Le premier EMPD (2027-2029), dont le détail des livrables attendus est précisé dans le chapitre suivant, vise à :

- Générer rapidement de la valeur pour les publics cibles en donnant une nouvelle impulsion au développement de l'administration en ligne.
- Améliorer l'efficacité grâce à de nouvelles solutions partagées et au renforcement des compétences internes.
- Mener des études pour évaluer la nécessité d'adapter le cadre légal et réglementaire cantonal, en tenant compte des évolutions fédérales (notamment en matière d'IA et d'open data).

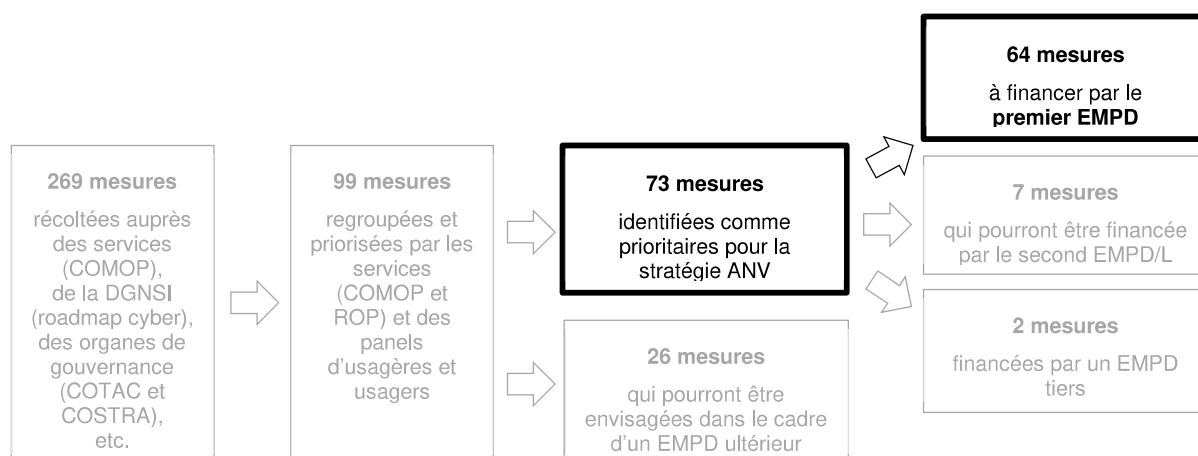
Le second EMPD/L permettra de :

- Adopter les éventuelles adaptations légales formellement proposées dans le cadre du premier EMPD.
- Finaliser le déploiement des démarches en ligne et intégrer les dernières évolutions technologique et légales en la matière.
- Poursuivre les développements apportant le plus d'efficacité pour l'administration.
- Déployer une politique de la donnée dans un cadre de gestion formalisé.

Le choix a été fait de ne pas consacrer un premier EMPD aux études et un second pour les réalisations dans le but de pouvoir amener rapidement des réponses concrètes aux besoins toujours en évolution des publics cibles.

Par ailleurs, les fonctionnalités à plus forte valeur ajoutée seront réalisées dans la limite de l'enveloppe budgétaire mise à disposition dans le cadre de cet EMPD (selon la méthodologie de la « gestion par la valeur » préconisée par la DGNSI, voir chapitre 2.3).

En termes de mesures de la stratégie ANV, le présent EMPD concerne directement 64 mesures :



1.6 Solution proposée

La solution proposée consiste à réaliser la feuille de route structurée en thématiques qui assurent la cohérence entre les chantiers et l'amélioration progressive du socle numérique commun pour l'administration cantonale. La mise en œuvre est pilotée de façon à garantir que :

- Chaque étude/réalisation respecte les ambitions fondamentales de la stratégie en plaçant les besoins des usagères et usagers au centre des travaux, en générant de l'efficacité, en privilégiant des solutions innovantes et coopératives, en renforçant la confiance et la transparence, tout en s'inscrivant dans une transformation numérique responsable.
- Les livrables (résultant de plusieurs mesures) répondent aux enjeux identifiés et génèrent une valeur ajoutée significative en faveur des publics-cibles.
- Les gains d'efficacité attendus de cet EMPD permettent une maîtrise de la croissance des charges tout en maintenant le niveau de service proposé par l'Etat. Les gains les plus significatifs sont explicités dans le chapitre 0 et dans la grille VAP en annexe.

L'approche retenue vise ainsi à éviter une logique de développements parallèles, dans laquelle chaque service devrait répondre séparément à des besoins similaires en matière d'accès aux prestations, de relation usager, de gestion documentaire, de données, d'IA ou d'accompagnement au changement. La mutualisation des composantes transversales constitue un levier essentiel pour maîtriser les charges futures et renforcer la cohérence de l'action publique.

1.6.1 Thématiques

La structuration en 8 thématiques vise à regrouper les mesures selon les grands thèmes couverts par la stratégie ANV :

Vision	Thématique	Livrables
Simplification	Usager·ère·s impliqué·e·s	- Plateformes participatives - Stratégie de relation usagers
	Relation usagers facilitée	- Migration e-ID / AGOV - mon.vd.ch - Espace personnel enrichi - Support usagers
	Relation usagers enrichie	- Espace professionnel - Fonctionnalités à valeur ajoutée - Démarches en ligne harmonisées et étendues
Efficience	Utilisateur·trice·s "augmenté·e·s"	- Culture du numérique - IA souveraine
	Services performants	- Outillages démarches - GED conforme - Support des processus gouvernementaux - IA métier
	Compétences développées	- Développement des compétences clés - Méthodologie et accompagnement au changement
	Données valorisées	- Données de référence - Gouvernance documentaire
	Cadre légal adapté	- Cadre légal ANV adapté - Once-Only et gouvernance des données - Encadrement IA

Ces thématiques donnent une vision plus macro de la stratégie ANV et servent de base à la structure des coûts d'investissement (voir chapitre 1.8.1). La répartition des mesures dans chaque thématique/livrable et le détail de chaque thématique sont décrits dans les chapitres suivants.

1.6.2 Liste structurée des 64 mesures prioritaires à financer par le présent EMPD

Vision	Thématiques	Livrables	Mesures
Simplification	Usager·ère·s impliqué·e·s	Plateformes participatives	Plateformes participatives (M-054)
		Stratégie de relation usagers	Stratégie de relation usagers (M-051) Accès public (M-269) Processus support usagers (M-047)
	Relation usagers facilitée	Migration e-ID / AGOV	e-ID (M-049) Niveaux d'identification (M-259)
		mon.vd.ch	mon.vd.ch (M-001) IA usagers (M-052) Portails fédéraux (M-058) Guichets en ligne (M-086) Interopérabilité vd.ch - mon.vd.ch (M-116) Portail partagé (M-244) Portail EasyGov (M-263)
		Espace personnel enrichi	Espace personnel (M-004) Dossiers thématiques (M-008) eScan (M-020) Suivi usagers (M-087)
		Support usagers	Support usagers (M-043) Accompagnement des usager·ère·s (M-126)
		Relation usagers enrichie	Espace professionnel
	Fonctionnalités à valeur ajoutée		Délégation (M-009) Notifications (M-011) Feedback usagers (M-015) Formulaire de contact (M-019) Duplication de démarche (M-021)
			Démarches en ligne harmonisées et étendues
	Efficience	Utilisateur·trice·s "augmenté·e·s"	Culture du numérique
IA souveraine			AcvGPT (M-167) Réseau IA (M-168) Socle technique IA (M-254)
Services performants		Outillages démarches	CATPREST (M-034) Générateur de démarches (M-036) Gestionnaire de démarches (M-039)
		GED conforme	GED (M-100) Migration GED (M-105)
		Support des processus gouvernementaux	Gouvernance solutions transverses (M-181) SIEL (M-207) TRACE (M-256)
		IA métier	IA métier (M-245)
		Compétences développées	Développement des compétences clés
Méthodologie et accompagnement au changement			Projets informatiques (M-108) Réseau ROP (M-148) AcvLab (M-262) Accompagnement du changement (M-271)
Données valorisées		Données de référence	Données de référence (M-067)
		Gouvernance documentaire	Gouvernance documentaire (M-101)
Cadre légal adapté		Cadre légal ANV adapté	Cadre légal ANV (M-225)
		Once-Only et gouvernance des données	Gouvernance des données (M-069) Analyse Once-Only (M-268)
		Encadrement IA	Cadre IA (M-169)
Pilotage		Pilotage ANV & Activités stratégiques pérennes	Interopérabilité (M-029) Synergies et collaborations (M-063) Pilotage stratégie ANV (M-064) Veille technologique (M-218) Numérique Responsable (M-264) Once-Only (M-265) Cybersécurité (M-266) Efficience (M-267) Communication ANV (M-270)

Les identifiants « M-xxx » permettent de se référer aux fiches des mesures, présentées dans le document de la stratégie ANV (en annexe).

1.6.3 ANV simplifiée – Usager·ère·s impliqué·e·s – 431 kCHF

Enjeux	Les services publics doivent être plus accessibles, intuitifs et conçus pour répondre rapidement aux besoins de la population, des entreprises et des communes en réduisant les freins et les contraintes inutiles. Les solutions conçues aujourd'hui avec peu de consultation des publics-cibles et un manque de compétences UX génèrent des parcours complexes, des incompréhensions entraînant des erreurs et une charge de support élevée. Par ailleurs, le risque de multiplication des canaux et outils (web, apps, réseaux sociaux, formulaires divers) est important et complique l'expérience usager, génère de la dette technique et des surcoûts de maintenance, sans garantie de réponse aux véritables besoins des usagères et usagers.
Livrables	• Plateformes participatives : mise en place de dispositifs continus de collecte (données statistiques, enquêtes, panels usagers, demande de support) pour alimenter les priorités d'amélioration (validations d'accessibilité et d'usage) et associer les usagères et usagers à l'optimisation des interfaces, de la navigation et du vocabulaire. • Stratégie de relation usager : un cadre défini tenant compte des besoins des usagères et usagers de manières transversales (école, santé, social, fiscale, économie...) permet d'optimiser les canaux de relation entre l'état et ses publics-cibles. Les modes d'identification sont définis en tenant compte des obligations légales (protection des données) mais aussi de l'amélioration de l'expérience usager.
Valeur ajoutée	• Pour les usager·ère·s ○ Parcours fluide, cohérent et facile d'accès quel que soit le canal. ○ Démarches en ligne simplifiées, compréhensibles, réalisables de manière autonome. ○ Moins de frustration, meilleure inclusion. • Pour l'administration ○ Diminution du nombre de dossiers incomplets et des erreurs de compréhension. ○ Réduction des demandes de support et des relances de la part des usagères et usagers. ○ Maîtrise des coûts grâce à une meilleures priorisation des évolutions et une limitation des risques de redondance entre les outils.

Enjeux	Les choix d'infrastructure conditionnent la pérennité, la sécurité et l'évolution des solutions offertes à la population. Le canton a été précurseur en déployant le système d'authentification MIE, mais son maintien entraîne des coûts et un décalage avec la stratégie fédérale (AGOV / e-ID). Le portail actuel bénéficie de fonctionnalités avancées mais à un coût de maintenance relatif face à des solutions mutualisées entre cantons aujourd'hui disponibles. Des exigences d'identification mal calibrées génèrent des risques juridiques ou des frictions inutiles qui freinent l'usage. Sans décision sur ces fondations, les initiatives de ce chapitre ne peuvent pas s'inscrire dans la durée. Les usagères et usagers peinent à trouver la bonne démarche en ligne, doivent ressaisir des informations à chaque interaction et ne disposent pas d'une vue d'ensemble de leur relation avec l'administration. La coexistence de vd.ch et de portails spécialisés crée des doublons de contenu, des ruptures de parcours et une multiplication coûteuse des systèmes d'identification. Cette fragmentation génère de la confusion, des abandons et des sollicitations évitables vers les services. Même avec l'existence du portail centralisé actuel, des freins importants subsistent au quotidien : difficulté à transmettre des pièces justificatives, manque de visibilité sur l'avancement des dossiers, absence de support structuré et risque d'exclusion des publics éloignés du numérique. Sans accompagnement adapté, des usagères et usagers abandonnent leurs démarches en ligne ou sollicitent des canaux non prévus, ce qui dégrade l'expérience et surcharge les services. Le passage au numérique ne doit laisser personne de côté.
Livrables	• Migration e-ID / AGOV : le service d'authentification des autorités suisses AGOV, qui fédère l'e-ID étatique suisse, peut être utilisé pour les procédures de connexion aux services en ligne ; il garantit une identification toujours plus simple et sécurisée. Les détentrices et détenteurs de MIE sont accompagnés durant la phase de transition. • mon.vd.ch : un site dédié regroupe l'ensemble des démarches en ligne. Les contenus sont réorganisés en clarifiant le rôle des sites de l'Etat de Vaud (vd.ch / informations vs mon.vd.ch / démarches). Un outil d'assistance intelligent, accessible à tous les publics, avec une interface simple et adaptée offre une orientation rapide des usagères et usagers vers les démarches pertinentes. • Espace personnel enrichi : l'espace personnel permet un suivi clair et transparent de l'avancement de ses démarches en ligne, la transmission de décision et l'échange d'informations bidirectionnelles tracé. Le pré-remplissage, la duplication et la réutilisation des données personnelles et documents numérisés permet de poursuivre la mise en œuvre des principes « Once-Only ». • Support usagers : une assistance réactive et durable permet la gestion des comptes sécurisés et l'aide à l'utilisation des espaces personnels. Une stratégie d'accompagnement à l'utilisation des démarches en ligne à moyen terme est proposée (téléphone, guichet, ...).
Valeur ajoutée	• Pour les usager·ère·s ○ Un point d'entrée accessible par un login unique et sécurisé permettant le pré-remplissage des formulaires selon les principes Once-Only. ○ Une navigation intuitive, des fonctions de recherche efficaces, des documents et décisions accessibles et réutilisables. ○ Autonomie progressive et assistance possible. • Pour l'administration ○ Amélioration de l'interopérabilité. ○ Réactivité accrue grâce à des échanges numériques facilités et tracés. ○ Image améliorée grâce à des solutions faciles d'accès pour la population.

1.6.5 ANV simplifiée – Relation usagers enrichie – 2'417 kCHF

Enjeux	Les professionnels (entreprises, communes) remontent des difficultés d'utilisation de l'espace sécurisé professionnel qui génèrent un volume important de support et une perte d'efficience pour tous les acteurs. L'absence de fonctionnalités essentielles (délégation à un tiers, duplication de demandes récurrentes, échanges en cours de traitement) contraint les usagères et usagers à des ressaisies, des démarches parallèles et des contacts non tracés qui allongent les délais et alourdissent la charge des services. La communication avec les usagères et usagers souffre d'un manque de cohérence (notifications hétérogènes, moyens de contact disparates) et les retours d'expérience sont insuffisamment captés et exploités, privant l'administration d'un levier clé d'amélioration continue. Enfin, avec seulement 115 démarches en ligne sur un potentiel de 600 identifiées et un niveau de qualité inégal, l'offre numérique reste trop limitée et hétérogène pour tenir la promesse de simplifier le quotidien des usagères et usagers et des collaboratrices et collaborateurs tout en améliorant l'efficience de l'Etat.
Livrables	• Espace professionnel : l'ergonomie et les fonctionnalités de l'espace professionnel sécurisé pour les entreprises et les communes (pendant de l'espace personnel pour les usagères et usagers) sont revus avec les partenaires (entreprises, communes) afin de simplifier la gestion des acteurs de l'entreprise et des communes accédant à l'espace professionnel et apporter les fonctionnalités complémentaires à forte valeur ajoutée. • Fonctionnalités à valeur ajoutée : un mécanisme de délégation sécurisé (procurations volontaires et obligatoires), la duplication des demandes récurrentes, la centralisation et l'harmonisation des échanges d'informations complémentaires et notifications en cours de traitement sont les premières fonctionnalités additionnelles mises en place. • Démarches en ligne harmonisées et étendues : des standards sont établis pour la mise en ligne des démarches (vocabulaire, legal design, fonctionnalités, simplification administrative et principes « Once-Only ») et sont améliorés en continus notamment grâce aux plateformes participatives (voir chapitre 1.6.2). Les prestations en ligne existantes sont mises en conformité et une première tranche de nouvelles démarches sont mises en ligne selon une priorisation liée à la valeur ajoutée (simplification administrative, délai, volumes, etc.).
Valeur ajoutée	• Pour les usager·ère·s ○ Réduction de la charge administratives des entreprises. ○ Possibilité de délégation de ses démarches à des proches ou des professionnels. ○ Expérience homogène de bout en bout pour l'ensemble des démarches à disposition. • Pour l'administration ○ Encouragement à la digitalisation des démarches administratives. ○ Dématérialisation et automatisation facilitée par la mise en place de cadres et standards applicables. ○ Accompagnement renforcé des services métier pour la simplification des processus sans rupture de support (abandon du papier).

1.6.6 ANV efficiente – Utilisateur·trice·s "augmenté·e·s" – 1'658 kCHF

Enjeux	L'environnement de travail numérique des collaboratrices et collaborateurs est de plus en plus complexe et changeant. Les outils se multiplient, les règles évoluent et les compétences nécessaires s'élargissent (gestion documentaire, cybersécurité, données, IA). Les collaboratrices et collaborateurs expriment un besoin croissant de communication, de formation et d'échanges. Sans supports accessibles et d'information centralisée, les pratiques divergent ce qui réduit la cohérence, la qualité et l'efficacité. Les activités de pilotage des entités (suivi des décisions de direction, échanges entre services, SG et départements) représentent un des domaines pour lequel les outils à disposition sont sous utilisés ou ne couvrent pas l'ensemble du processus. En parallèle, l'émergence de l'IA crée de nouveaux besoins entre expérimentations locales et vision transversale cohérente. Sans accompagnement structuré, les pratiques restent hétérogènes, les initiatives restent isolées et l'appropriation des outils demeure inégale. L'usage massif et non maîtrisé d'outils IA externes (500 000 connexions à ChatGPT en juillet 2025 au sein de l'ACV) expose l'administration à des risques majeurs de conformité, de protection des données et de dépendance vis-à-vis d'acteurs étrangers. Les collaboratrices et collaborateurs ont besoin d'outils performants, sécurisés et adaptés à leur quotidien.
Livrables	• Culture du numérique : un canal de communication structuré (intranet ou équivalent), animé par des ressources dédiées (mise à jour et visibilité) permet la mise à disposition de bonnes pratiques, guides et formations, sur tous les domaines clés transversaux (outils standards, sécurité, pilotage, simplification, ...) et la promotion d'outils apportant efficacité et efficacité. • IA souveraine : ACVGPT est mis à disposition des collaboratrices et collaborateurs afin de pouvoir exploiter tous les bénéfices de l'IA sans compromettre la confidentialité des informations détenues par l'administration. Une communauté d'ambassadeurs, « réseau IA » est constitué afin d'identifier les cas d'usage à valeur et diffuser les réussites et bonnes pratiques.
Valeur ajoutée	• Pour les collaborateur·trice·s ○ Autonomie renforcée, meilleure appropriation des outils, réduction des erreurs "de pratique". ○ Accès facilité aux ressources, montée en compétences progressive, sentiment d'accompagnement renforcé. ○ Meilleure compréhension des enjeux numériques et IA. • Pour l'administration ○ Diffusion plus rapide des nouveautés et des standards, amélioration continue des pratiques, culture commune construite. ○ Feuille de route IA coconstruite avec les métiers, changement accompagné et approprié. ○ Meilleures exploitations des moyens mis à disposition apportant efficacité et efficacité.

1.6.7 ANV efficiente – Services performants – 3'524 kCHF

Enjeux	Les services manquent d'outils clé en main pour mettre rapidement en ligne des démarches à faible coût. Ainsi, beaucoup de demandes restent gérées via emails/courrier/Excel, avec un risque augmenté d'erreur, d'allongement des délais et d'inefficience. Le catalogue des prestations, vitrine d'une partie de l'activité de l'Etat, manque d'harmonisation, de vulgarisation et de métadonnées limitant son utilisation. Il doit être utilisable comme référence globale : pour mon.vd.ch, pour partager des informations avec des plateformes nationales ou des outils de gestion transverses. Les systèmes de gestion documentaire sont hétérogènes et ne présentent pas les garanties suffisantes en matière d'intégrité des documents et de conformité aux exigences de la gouvernance documentaire. La transition initiée vers des solutions conformes (directive Druide sur la gouvernance documentaire et l'archivage) doit être accompagnée de méthodologies communes (périmètre de migration, outillage de tri et d'élimination) limitant les coûts pour les services tout en amenant le niveau de qualité attendu. Le suivi des dossiers parlementaires, assuré par SIEL, manque de fonctionnalités poussant chaque département à maintenir ses propres tableaux de suivi, causant des consolidations fastidieuses par la Chancellerie et des risques de délais de réponse allongés. De plus il n'est pas conforme aux nouvelles exigences de gestion documentaire. Plus largement, le pilotage des démarches transversales du Conseil d'Etat (programme de législature, rapport de gestion, plan climat, ...) repose sur des processus de reporting dispersés, non harmonisés et non outillés. Le potentiel d'intégration de l'IA dans les applications métiers de l'Etat doit être exploré dans un cadre conforme et mutualisé, favorisant le partage et l'innovation.
Livrables	• Outillages démarches : des outils sont mis à disposition des services pour faciliter la création de démarches en ligne (générateur de démarches, catalogue des prestations) puis la gestion des demandes à traiter (gestionnaire de démarches standard) afin de réduire les coûts de développement et optimiser le suivi des demandes permettant un retour sur investissement rapide de la numérisation des prestations « simples » et/ou peu volumineuses de l'Etat. • GED conforme : une méthodologie de migration vers une GED conforme aux nouvelles exigences de gestion documentaire est développée. Une solution est disponible pour les services. • Support des processus gouvernementaux : les fonctionnalités de suivi et de monitoring de SIEL sont améliorées et le système est mis en conformité avec les exigences de gestion documentaire énoncées dans la nouvelle directive. Une application de gestion des démarches transversales du Conseil d'Etat (TRACE) est mise à disposition de tous les services. • IA métier : une plateforme IA est mise en place permettant aux services d'expérimenter et industrialiser des cas d'usage dans un cadre collaboratif et gouverné.
Valeur ajoutée	• Pour les collaborateur-trice-s ○ Un cadre de travail sécurisé, générant davantage de confiance. ○ Des méthodologies et processus de travail clairs. ○ Une recherche d'optimisation valorisante. • Pour l'administration ○ Productivité accrue sur des activités répétitives grâce à l'IA. ○ Efficience améliorée grâce à la digitalisation généralisée (y compris pour les prestations à moindre volume). ○ Le pilotage plus efficient des démarches transversales toujours plus nombreuses.

Enjeux	Les compétences nécessaires (gestion des données, IA, mode collaboratif, etc.) au suivi des évolutions technologique au sein des services ne sont pas toujours identifiées et aucun dispositif de formation structuré permet de les acquérir. La complexité de ces dispositifs croît avec l'hétérogénéité des besoins des services. L'ergonomie et l'expérience utilisateur (UX) ne sont pas suffisamment prises en compte dans les projets, alors qu'elles sont un critère primordial d'acceptation des solutions d'autant plus critique lorsque celles-ci sont exposées au public. Les services manquent de guides, d'outils et de soutien méthodologique pour mener à bien leurs projets de transformation. Les petits services sont particulièrement vulnérables, faute de capacité interne. L'accompagnement au changement est souvent insuffisant ou trop tardif, ce qui génère des rejets d'outils, des utilisations partielles ou inadaptées, et des surcoûts de mise en œuvre. Les échanges entre services restent trop limités, empêchant la mutualisation des savoirs, l'apprentissage collectif et la diffusion de pratiques innovantes.
Livrables	• Développement des compétences clés : déploiement de formation (documentation, capsules vidéo, espaces d'entraînement et éventuellement accès à des plateformes d'apprentissage) et plan de formation sur les domaines clés (données, environnement de travail numérique, IA), emplois-types enrichis notamment pour la gestion des données. Mise à disposition de compétences UX pour systématiser l'orientation usager/utilisateur dans les développements spécifiques. • Méthodologie et accompagnement au changement : formalisation d'une méthodologie partagée permettant de sécuriser la réalisation des projets dans les activités revenant aux services métiers (expression et priorisation des besoins, simplification et optimisation des processus, suivi des développements et test en mode agile, accompagnement au changement). Dynamisation du réseau des répondantes et répondants de l'optimisation des processus (ROP) pour une diffusion plus large des bonnes pratiques et des innovations au sein des services. Mise en place d'une plateforme « AcvLab » proposant des méthodes et du soutien aux services pour définir et accompagner leur transformation numérique dans le cadre spécifique de leur métier.
Valeur ajoutée	• Pour les collaborateur·trice·s ○ Qualité UX intégrée facilitant la prise en main et l'adoption des applications. ○ Adhésion renforcée par une implication plus soutenue dans les processus de transformation du service. ○ Environnement de travail riche et sécurisé (connaissance partagée, cadre formalisé et soutenant). • Pour l'administration ○ Meilleure capacité à mutualiser et capitaliser (réseau ROP, base de connaissances, retours d'expérience). ○ Compétences numériques, data, UX renforcées et inscrites dans les emplois-types. ○ Adoption facilitée des solutions grâce à une conduite du changement structurée.

Enjeux	Les données au sein des SI sont nombreuses et de valeur variable, mais peu d'entités disposent des collaboratrices et collaborateurs et des savoir-faire pour maîtriser leur patrimoine de données, en assurer la qualité. La gestion des données est un enjeu majeur dans l'efficacité et l'efficacités des administrations qui s'amplifie encore avec l'arrivée de l'Opendata et des obligations fédérales qui l'accompagnera. L'ACV souffre d'un manque structurel de connaissance et de partage de ses données. Tous les services de l'Etat gèrent des données de référence (autorisations, certifications, ...). Le manque de visibilité sur les données gérées, les responsabilités, le degré de confidentialité induisent des collectes et des duplications inutiles et limitent la mise en œuvre des principes « Once-Only ». La nouvelle directive Druide sur la gouvernance documentaire donne un nouveau cadre de gestion des documents (numérique ou analogique) qui va permettre une meilleure traçabilité et sécuriser l'élimination ou l'archivage des documents. La mise en œuvre de cette directive implique un changement important de mode de classement et de gestion formalisée des documents dans un référentiel de gouvernance documentaire élaboré par chaque service en fonction de ses missions et prestations. Ce référentiel va influencer à terme le management au-delà de la seule gestion documentaire. Il amène une identification plus exhaustive et harmonisée des activités permettant un monitoring complet et une détection des points d'effort pour plus d'efficacité et d'efficacités. La conception de ce référentiel et la formation des collaboratrices et collaborateurs à son utilisation va demander un effort important aux services et un accompagnement ponctuel par des compétences peu répandues au sein de l'ACV.
Livrables	• Référentiel des données de référence : un inventaire outillé et une méthodologie adaptée permet d'identifier, documenter, gouverner et partager les données de références. Cela représente une première étape dans la maîtrise du patrimoine des données qui sera plus largement traité dans le cadre du deuxième EMPD. • Gouvernance documentaire : des ressources externes habilitées par les archives cantonales (méthodologie et règles cantonales) sont mises à disposition des services afin de leur permettre de concevoir leur RefGD dans les 5 ans et d'envisager une première mise en œuvre (numérique ou non) rapidement. Cet EMPD prévoit l'investissement pour les deux premières années 2027 et 2028.
Valeur ajoutée	• Pour les collaborateur-trice-s ○ Une sensibilité sur la valeur des données et des documents est développée. ○ Des documents gérés et partagés selon des règles claires et faciles à appliquer, plus facilement accessibles. ○ Des recherches facilitées et une plus grande fluidité dans le suivi des affaires. • Pour l'administration ○ La valeur du patrimoine des données de l'Etat commence à être identifiée. ○ Une visibilité sur les données gérées, les responsabilités et le degré de confidentialité indispensable pour la mise en place des principes Once-Only. ○ L'effort financier et humain de mise en œuvre de la gouvernance documentaire est contenu grâce à la mutualisation des ressources.

Enjeux	La mise en œuvre durable de la stratégie ANV et de la cyberadministration dépend d'un cadre légal clair et régulièrement actualisé (dont la LCyber). Sans évaluation et, si nécessaire, adaptations ciblées, certains projets restent fragiles, ralentis ou contestables, avec des interprétations qui peuvent diverger entre services. L'enjeu est aussi d'assurer la conformité au droit supérieur et d'anticiper les impacts sur les communes pour éviter des blocages en aval. La simplification des démarches en ligne via le « Once-Only » repose sur la possibilité juridique de réutiliser et d'échanger des données de manière maîtrisée. Sans diagnostic documenté et partagé des freins et des marges de manœuvre (finalités, protection des données, responsabilités, traçabilité), l'administration s'expose soit à l'inaction, soit à des déploiements risqués. Des recommandations concrètes et, au besoin, des adaptations législatives sont nécessaires pour concrétiser les bénéfices attendus en simplification et efficience. Cette mise en œuvre exige un cadre de gouvernance des données harmonisé, potentiellement formalisé par un règlement cantonal des données, afin de préciser les compétences et responsabilités, ainsi que les règles d'accès, de conservation, de mise à jour et les conditions de partage. L'essor de l'IA dans l'action publique impose des principes directeurs et une gouvernance commune pour garantir la conformité juridique et éthique. A défaut, les usages deviennent hétérogènes, difficiles à contrôler et exposent l'État à des risques (droits fondamentaux, biais/discrimination, vie privée), ce qui peut fragiliser la confiance des usagers et usagères. Il s'agit d'anticiper les normes fédérales et internationales afin d'éviter des corrections tardives et coûteuses.
Livrables	• Cadre légal ANV adapté : des analyses et des cartographies des bases légales liées à la transformation numérique (dont évaluation de la LCyber et de sa mise en œuvre, la LMETA et les évolutions légales mises en place récemment dans les autres Cantons), puis clarifications et adaptations ciblées des textes et dispositions d'application si nécessaire. Alignement avec le droit supérieur, suivi des travaux de la Confédération et soutien à un fonctionnement harmonisé entre les services. • « Once-Only » et gouvernance des données : analyse juridique du « Once-Only » débouchant sur la formulation de recommandations et, au besoin des scénarii d'évolutions législatives, ainsi que la définition d'un cadre cantonal de gouvernance des données précisant les rôles, responsabilités et règles de gestion et de partage (accès, conservation, mise à jour, traçabilité). • Encadrement IA : analyse et conception d'un référentiel et/ou de lignes directrices pour les systèmes utilisant l'IA et mise en place d'un dispositif de gouvernance (cartographie, documentation, registre, contrôles/audits périodiques), en fonction du positionnement du fédéral et des besoins d'encadrement légal qui en découleront.
Valeur ajoutée	• Pour les usager·ère·s ○ Réduction du nombre de documents à fournir. ○ Meilleure protection des droits fondamentaux et usages numériques mieux encadrés. ○ Confiance renforcée grâce à des règles claires, transparentes et harmonisées. • Pour l'administration ○ Réduction des risques juridiques et sécurisation des responsabilités grâce à une conformité renforcée et anticipée. ○ Cohérence et efficacité accrues entre services via une gouvernance et des outils communs. ○ Capitalisation des expertises juridiques permettant d'accélérer la validation légale des nouveaux projets.

1.7 Etude d'alternatives de solutions

Plusieurs alternatives ont été envisagées dans le cadre de la constitution du portefeuille de mesures décrit dans le chapitre précédent.

1.7.1 Considérer un portefeuille de mesures élargi (> 73 mesures)

La stratégie et le portefeuille de mesures ont été élaborés de manière participative avec la plupart des services de l'ACV au travers des COMOPs mis en place. Initialement le nombre de mesures était supérieur à 240. Un travail d'analyse a permis de consolider et de rationaliser cette 1^{ère} version. Ensuite, un travail de priorisation itératif, basé notamment sur la valeur potentielle de chaque mesure (importance, urgence, valeur et maturité) puis sur une priorisation de type « MoSCoW », a permis d'optimiser le dimensionnement de ce portefeuille en tenant également compte de :

- La capacité de réalisation : Un portefeuille élargi augmenterait sensiblement le risque de surcharge pour l'ACV. La feuille de route actuelle a été construite pour rester à la fois ambitieuse mais réaliste au regard des capacités effectives de mise en œuvre. Les ressources humaines disponibles au sein de l'ONA, de la DGNSI et des entités concernées sont limitées et la réussite des mesures repose également sur une contribution importante des services, en parallèle de leurs missions opérationnelles. Dans ce contexte, maintenir un périmètre maîtrisé est une condition clé pour préserver la qualité d'exécution, éviter la dispersion des efforts et sécuriser les délais.
- La capacité d'intégration : Plusieurs mesures impliquent des évolutions significatives des processus, des outils et des pratiques de travail qui doivent pouvoir être absorbées par les services et les collaboratrices et collaborateurs. Un élargissement du portefeuille ou une accumulation de chantiers simultanés accroît le risque de « saturation du changement », au détriment de l'appropriation, de l'adhésion et, in fine, de la réalisation effective des bénéfices attendus. Il est dès lors essentiel de conserver un rythme de déploiement compatible avec la conduite du changement, la formation et l'accompagnement nécessaires.

Le périmètre retenu ne résulte donc pas d'un simple inventaire de besoins, mais d'un processus d'arbitrage destiné à concentrer les moyens sur les mesures présentant une utilité transversale et une interdépendance forte avec les autres composantes de la stratégie

1.7.2 Considérer un portefeuille de mesures réduit (< 73 mesures)

La réduction du portefeuille de mesures actuel pourrait se faire soit en supprimant certaines thématiques, soit en écartant certaines mesures au sein des thématiques maintenues.

Chaque thématique étant essentielle pour atteindre les ambitions définies dans la stratégie, cette alternative ne ferait pas sens. D'autant que les différentes thématiques sont interdépendantes entre elles. A titre d'exemple, vouloir « faciliter la relation usager » sans « développer les compétences des utilisatrices et utilisateurs » ou sans « adapter le cadre légal » serait un non-sens.

Pour ce qui est des mesures, un important travail de priorisation a été effectué. Les mesures retenues sont celles qui présentent, au regard des besoins identifiés, la plus forte valeur transversale et les interdépendances les plus importantes pour atteindre les ambitions de la stratégie. Elles constituent le noyau opérationnel de la première phase, sans lequel les gains attendus en matière de simplification, d'efficacité, de sécurité et de cohérence seraient sensiblement réduits. De plus, comme pour les thématiques, les mesures regroupées dans les différentes thématiques sont aussi dépendantes les unes des autres. Exemple : lancer un site dédié sans espace personnel adapté et sans authentification largement acceptée (e-ID) ne permettrait pas d'atteindre toute la valeur visée par cet ensemble de mesures.

Réduire le portefeuille, en supprimant des thématiques ou des mesures, augmenterait le risque de ne livrer que des solutions partielles, moins cohérentes et donc moins efficaces. Les interdépendances entre chantiers impliquent qu'une mesure isolée produit une valeur limitée si les prérequis (techniques, organisationnels, compétences, cadre légal) ne sont pas simultanément couverts. Cette fragmentation pourrait générer des coûts supplémentaires (reprises, contournements, doublons), allonger les délais et enfin, compromettre l'atteinte des bénéfices attendus en matière de simplification, de qualité de service et d'efficacité.

1.7.3 *Statu quo*

Enfin, la précédente stratégie e-VD s'étant achevée en 2017, une alternative aurait aussi pu consister à poursuivre la transformation numérique de l'ACV « au fil de l'eau » au gré des opportunités et des besoins. Considérant le risque de non-investissement élevé dans ce domaine, et conformément à l'axe 3.16 du Plan de Législature 2022-2027, le Conseil d'Etat, en octobre 2024, a décidé de faire évoluer l'Unité de Conseil et d'Appui (UCA) en Office de la transformation numérique et de l'appui à l'administration (ONA) au 1er janvier 2025. Ainsi, l'ONA a reçu pour mandat de définir et mettre en œuvre une nouvelle stratégie de la transformation numérique de l'administration, accompagné de l'EMPD permettant d'apporter les ressources nécessaires à l'accélération de la transformation numérique de l'Etat.

Si la transformation numérique devait se poursuivre principalement « au fil de l'eau », sans stratégie ni pilotage coordonné, l'administration cantonale s'exposerait progressivement à une dispersion accrue des outils, à une multiplication des développements propres aux services et à une difficulté croissante à concrétiser les gains attendus en matière de valeur, d'efficacité et de qualité du service public. Faute d'impulsion structurante, l'ACV risque de ne pas suivre suffisamment le rythme des évolutions technologiques et des bonnes pratiques (automatisation, standardisation, intégration des données, services en ligne), ce qui aurait pour conséquence le maintien des processus manuels et hétérogènes, des doublons et une multiplication de solutions peu mutualisées. A terme, ce fonctionnement empêcherait de capter le potentiel d'amélioration en matière de gain d'efficacité (optimisation des coûts et délais, simplification) et de qualité du service. De plus, en l'absence d'évolution des plateformes transverses, il existe un risque que les services ne puissent pleinement concrétiser les bénéfices attendus de leurs EMPD en cours de réalisation.

1.8 Coûts de la solution

1.8.1 Coûts d'investissement

Arrondi au millier

Investissements	Renforts DGNSI		Renforts métier		Logiciels	Applications	Autres biens et services	Matériel hors CI	TOTAL
	j*h	CHF	j*h	CHF					
Pilotage de la stratégie	861	1'144	698	419	42	-	795	-	2'400
Régularisation des crédits d'étude	121	182	170	102	6	-	500	-	790
Renforts	740	962	528	317	36	-	56	-	1'370
Plateau projet	-	-	-	-	-	-	240	-	240
Usager-ère-s impliqué-e-s	-	-	40	24	-	250	157	-	431
Plateformes participatives	-	-	40	24	-	-	157	-	181
Stratégie de relation usagers	-	-	-	-	-	250	-	-	250
Relation usagers facilitée	-	-	1'650	990	-	2'800	498	-	4'288
Migration e-ID / AGOV	-	-	-	-	-	625	-	-	625
mon.vd.ch	-	-	470	282	-	1'300	442	-	2'024
Espace personnel enrichi	-	-	300	180	-	875	52	-	1'107
Support usagers	-	-	880	528	-	-	4	-	532
Relation usagers enrichie	-	-	432	259	-	1'700	458	-	2'417
Espace professionnel	-	-	60	36	-	250	26	-	312
Fonctionnalités à valeur ajoutée	-	-	300	180	-	550	39	-	769
Démarches en ligne harmonisées et étendues	-	-	72	43	-	900	393	-	1'336
Utilisateur-trice-s "augmenté-e-s"	-	-	120	72	-	1'475	111	-	1'658
Culture du numérique	-	-	120	72	-	100	7	-	179
IA souveraine	-	-	-	-	-	1'375	104	-	1'479
Services performants	-	-	320	192	-	3'325	7	-	3'524
Outillages démarches	-	-	320	192	-	1'500	-	-	1'692
GED conforme	-	-	-	-	-	450	7	-	457
Support des processus gouvernementaux	-	-	-	-	-	1'375	-	-	1'375
Compétences développées	-	-	869	521	-	-	488	-	1'009
Développement des compétences clés	-	-	440	264	-	-	390	-	654
Méthodologie et accompagnement au changement	-	-	429	257	-	-	98	-	355
Données valorisées	-	-	75	45	-	50	488	-	583
Données de référence	-	-	75	45	-	50	-	-	95
Gouvernance documentaire	-	-	-	-	-	-	488	-	488
Cadre légal adapté	20	26	128	77	-	-	31	-	134
Cadre légal ANV adapté	-	-	128	77	-	-	31	-	108
Once-Only et gouvernance des données	20	26	-	-	-	-	-	-	26
Encadrement IA	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investissements totaux	881	1'170	4'332	2'599	42	9'600	3'031	-	16'443
Recettes de tiers / subventions	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investissements nets à la charge de l'Etat de Vaud	881	1'170	4'332	2'599	42	9'600	3'031	-	16'443

Le coût d'investissement englobe l'ensemble de dépenses permettant de mettre en œuvre les projets en dehors des contributions consenties par les services via la participation volontaire de leurs collaborateurs dans les projets, la contribution des ROP, des répondants bureautiques et autres collaboratrices et collaborateurs qualifiés.

Ces montants proviennent de l'estimation de charge définie avec les COMOPs pour le renfort métier. Pour les solutions IT (colonne « Applications »), le processus d'estimation des enveloppes par mesure a été réalisé conjointement entre l'ONA et la DGNSI sur la base des objectifs définis dans les mesures et de l'expérience des différents acteurs sur ce type de projet. Ces enveloppes constituent le cadre financier dans lequel le périmètre opérationnel des mesures devra s'inscrire pour apporter le maximum de valeur. Pour le pilotage global du programme, les « Renforts DGNSI » sont inclus sous forme de 2 renforts externes (au prix moyen de 1'300 CHF/jour) sur la durée du programme. Les autres ressources nécessaires sont incluses dans les estimations mentionnées dans la colonne « Applications ».

Les « Renforts métier » sont des renforts en CDD (au prix moyen de 600 CHF/jour) à hauteur de 6.5 ETP conduits par l'ONA pour le pilotage du programme (PMO, coordination et communication) et des

compétences spécifiques à renforcer dans les domaines de chef de produit pour l'administration en ligne, designer de solutions (UX), juriste et accompagnement au changement. Des expertises complémentaires sur des sujets pointus ou plus ponctuels sont prévus en mandats externes dans le budget « Autres biens et services ».

L'ensemble des projets seront conduits par la valeur (voir chapitre 2.3) soit en priorisant les fonctionnalités développées selon leur valeur ajoutée dans la limite du budget accordé par le présent EMPD.

1.8.2 Coûts de fonctionnement

Arrondi au millier

		SP / CB 2 positions	Fonctionnement informatique			Fonctionnement métier	TOTAL
			Matériel	Logiciel	Prestations		
A1	Pilotage de la stratégie		-	-	-	-	-
	Renforts		-	-	-	-	-
	Plateau projet		-	-	-	-	-
A2	Usager-ère-s impliqué-e-s		-	-	25	20	45
	Plateformes participatives	51/30	-	-	-	13	13
	Stratégie de relation usagers	47/31- 51/30	-	-	25	7	32
A3	Relation usagers facilitée		-	150	353	404	906
	Migration e-ID / AGOV	47/31	-	150	63	-	213
	mon.vd.ch	47/31- 51/30	-	-	198	132	330
	Espace personnel enrichi	47/31- 51/30	-	-	93	8	100
	Support usagers	51/30	-	-	-	264	264
A4	Relation usagers enrichie		-	-	235	26	261
	Espace professionnel	47/31	-	-	25	-	25
	Fonctionnalités à valeur ajoutée	47/31- 51/30	-	-	90	26	116
	Démarches en ligne harmonisées et étendues	47/31	-	-	120	-	120
A5	Utilisateur-trice-s "augmenté-e-s"		-	880	494	40	1'413
	Culture du numérique	51/30	-	-	-	13	13
	IA souveraine	47/31- 51/30	-	880	494	26	1'400
A6	Services performants		-	-	565	46	611
	Outillages démarches	47/31- 51/30	-	-	275	26	301
	GED conforme	47/31	-	-	40	-	40
	Support des processus gouvernementaux	47/31- 51/30	-	-	250	7	257
	IA métier	47/31- 51/30	-	-	-	13	13
A7	Compétences développées		-	58	-	297	355
	Développement des compétences clés	47/31- 51/30	-	58	-	264	322
	Méthodologie et accompagnement au changement	51/30	-	-	-	33	33
A8	Données valorisées		-	-	10	-	10
	Données de référence	47/31	-	-	10	-	10
	Gouvernance documentaire		-	-	-	-	-
A9	Cadre légal adapté		-	-	-	53	53
	Cadre légal ANV adapté	51/30	-	-	-	26	26
	Once-Only et gouvernance des données		-	-	-	-	-
	Encadrement IA	51/30	-	-	-	26	26
A	Total des charges supplémentaires		-	1'088	1'681	886	3'655
Bx	Toutes thématiques		-	-	-	226	226
B1	Sur les ressources DGNSI et ONA	51/30	-	-	-	226	226
B	Total des diminutions de charge		-	-	-	226	226
C1	Augmentation des revenus		-	-	-	-	-
C2	Autres gains pris en compte dans l'EMPD		-	-	-	-	-
C	Total des charges supplémentaires		-	-	-	-	-
D	Impact sur le budget de fonctionnement avant intérêts et amortissements (D=A-B-C)		-	1'088	1'681	660	3'429

Les charges supplémentaires informatiques ont été estimées sur la base des hypothèses disponibles à ce stade, en particulier pour les outils techniques qui seront mis en place dans le domaine de l'IA, de

l'administration en ligne et des plateformes transversales. Elles correspondent aux coûts nécessaires d'exploitation de solutions communes appelées à soutenir un usage large au sein de l'administration cantonale, dans un cadre sécurisé, conforme et maîtrisé. Elles s'appuient sur les coûts de maintenance standards actuels de la DGNSI, les tarifs de licences actuels et un taux de TVA de 8,1%. Le montant réel correspondra aux charges effectivement engagées à partir de 2028 et années suivantes.

Une part importante (1'439'000.-) de ces nouveaux frais de fonctionnement provient de la mise en place d'une solution IA souveraine pour l'ACV. La mise à disposition d'une solution IA souveraine répond également à un enjeu de maîtrise des risques : elle vise à offrir une alternative institutionnelle aux usages non coordonnés d'outils externes, en particulier pour préserver la confidentialité des informations, la protection des données, la traçabilité des usages et la souveraineté numérique de l'administration. Par ailleurs, aucun décommissionnement de solutions n'est prévu à ce stade, cet EMPD consistant à renforcer les fonctionnalités de la plateforme de cyberadministration et à l'apport de nouveaux outils transversaux amenant de l'efficience pour l'ensemble des services.

Les charges de fonctionnement métiers correspondent aux compétences nécessaires à la maintenance évolutive des solutions développées et à l'accompagnement transversal des services et des usagers et usagers :

- 1.71 ETP compensés : chef de produit pour la gestion des évolutions de mon.vd.ch et administrateur des espaces sécurisés sont couvertes par les ressources existantes de l'ONA (0.71 ETP) et de la DGNSI (1 ETP).
- 5 ETP à pérenniser après la réalisation de l'EMPD :
 - 2 ETP de support usagers, à ce jour financé par l'EMPD Cyber 2018.
 - 2 ETP pour le maintien des formations numériques, l'accompagnement au changement, le support juridique concernant l'administration en ligne et l'utilisation de l'IA pour l'ensemble des services de l'ACV.
 - 1 ETP de compétence UX en vue de faciliter la prise en main des solutions par les publics-cibles.

Aussi, les charges liées se répartissent selon le tableau suivant :

	Fonctionnement métier	Fonctionnement informatique	
		Prestations	Licences logiciel
Charges liées	660'000.- 5 ETP de support et soutien transversaux	1'681'100.-	1'088'000.-

Le travail réalisé dans le cadre de l'analyse de la démarche « VAP » (voir chapitre 0) a permis de se rendre compte des bénéfices attendus de ces mesures qui se concrétiseront au travers des processus du budget de fonctionnement et d'investissement des services. En effet, la transversalité des solutions envisagées est telle que la plupart des gains de productivité sont attendus au sein des services de l'ACV. L'ONA n'est pas un bénéficiaire direct de ces optimisations et ne peut trouver dans son budget de fonctionnement (7.6 ETP à l'ONA en 2026) des gains permettant de compenser l'augmentation des charges pérennes.

Aussi, avant de connaître précisément le fonctionnement des nouvelles solutions informatiques, il serait hasardeux d'aller plus loin dans la réflexion et de budgéter des efficacités hypothétiques pour compenser les charges de fonctionnement supplémentaires.

Pour toutes ces raisons, le présent EMPD contient des coûts de fonctionnement supplémentaires qui ne sont que partiellement compensés par des diminutions de charges de l'ONA et de la DGNSI.

1.9 Justification de la demande de crédit

Les livrables financés par cet EMPD permettent de réaliser les actions de la mesure 3.16 du programme de législature, notamment :

- Faciliter l'accès et l'usage d'une identité numérique ; développer, simplifier et harmoniser l'offre de services publics en ligne ; soutenir les citoyennes et les citoyens dans l'accès à l'administration en ligne.
- Renforcer la gouvernance de la transformation numérique de l'administration cantonale pour contribuer à la maîtrise du partage des données centrales, accompagner les services dans leurs projets de numérisation et garantir une bonne usabilité pour les citoyennes et les citoyens en intégrant de manière systématique les exigences du numérique durable.

Au-delà de la réalisation de la mesure 3.16 du programme de législature, le crédit sollicité vise à consolider les conditions de fonctionnement numérique de l'administration cantonale. Il doit permettre aux services de disposer de composantes communes en matière d'identification, de démarches en ligne, de relation usager, de gestion de l'information, de gouvernance documentaire, de données, d'IA et d'accompagnement au changement.

Ces mesures transversales constituent un socle nécessaire pour soutenir les objectifs de numérisation des services de l'Etat et permettre la réalisation effective des gains attendus par leurs projets respectifs. En effet, la réduction des coûts administratifs de délivrance des prestations est optimale uniquement dans le cadre de réalisation de la démarche en ligne en mode connecté.

Les travaux menés dans le cadre de cet EMPD doivent permettre une augmentation du taux de réalisation des démarches en ligne grâce à :

- Une meilleure orientation en ligne des usagères et usagers et un support mutualisé qui soutient les dans leurs démarches numériques.
- Une expérience usager améliorée grâce à une harmonisation des fonctionnements et un niveau de qualité satisfaisant et homogène.

Au-delà de l'administration en ligne, un ensemble de mesures recherche une efficacité accrue de l'administration par une transformation numérique responsable cherchant à exploiter au mieux les outils déjà à disposition, à mutualiser autant que possible les solutions et intégrer les moyens les plus pertinents dans la réalisation des activités, notamment avec l'IA, pour l'ensemble des services de l'Etat. Aussi cet EMPD facilite la réalisation des gains recherchés par les services dans la mise en œuvre de leurs projets métiers en s'assurant que les gains des différents EMPD ne soient pas inclus dans celui-ci.

Dans ce contexte, des améliorations significatives sont attendues pour l'Etat en lien avec la réalisation de cet EMPD. Il s'agit de moyens qui permettraient de limiter la croissance projetée des charges matérielles et humaines dans les années à venir. Les hypothèses retenues et les calculs de gains sont explicités dans la grille VAP en annexe.

En lien avec l'administration en ligne et l'augmentation souhaitée de son utilisation par les usagères et usagers :

Limitation de la croissance des demandes du support pour la réalisation des démarches en lignes	100'000 CHF non-dépense, par an
Mutualisation d'au moins deux applications mobiles	500'000 CHF non-investissement
Utilisation de l'e-ID en lieu et place du MIE vaudois	7'200'000 CHF non-dépense
Doublement de l'utilisation des démarches en ligne grâce à l'harmonisation, l'orientation, la mise en ligne de 60 nouvelles démarches, la délégation, etc.	8'000'000 CHF non-dépense, par an

En lien avec la recherche d'efficience au sein de l'ACV :

Limitation de la croissance de personnel administratif par la mise à disposition et l'utilisation de l'IA au sein de l'ACV	500'000 CHF non-dépense, par an
Réduction des coûts de mise en ligne des prestations actuellement réalisables par PDF	2'000'000 CHF réduction d'investissement

Ces gains doivent être compris comme des effets de soutenabilité à l'échelle de l'administration cantonale. Ils se matérialiseront par une limitation progressive de la croissance des charges, une réduction des développements redondants et une meilleure capacité des services à absorber l'évolution des volumes et des attentes sans accroissement proportionnel des moyens.

Par conséquent, les principaux risques induits par le renoncement du présent EMPD sont :

- La non-génération de la valeur recherchée pour les publics-cibles.
- La non-réalisation des gains recherchés dans les investissements déjà réalisés par les services par la digitalisation de leurs prestations.
- Une croissance des charges plus importante.
- Le report de charges sur les services, sous forme de développements isolés, de traitements manuels, de support accru et de coûts de maintenance dispersés.
- La non-réalisation de la mesure « Transition numérique de l'administration » (3.16) du programme de législature.

1.10 Calendrier de réalisation et de l'engagement des crédits

Le calendrier proposé tient compte d'une date d'adoption de l'EMPD par le Grand Conseil avant le 31.12.2026 ; il sera adapté lors des processus usuels de révision annuelle de TCA (tranches de crédit annuelles), en tenant compte de l'évolution de la planification de l'ensemble des projets IT et non IT de cet EMPD ainsi que de l'ensemble des projets informatique de l'ACV mené par la DGNSI.

Ordonnancement des mesures

		Credit étude		EMPD #1				
Thématique	Mesure	2026	2027	2028	2029	2030		
Usager·ère·s impliqué·e·s	Accès public							
	Stratégie de relation usagers							
	Processus support usagers							
	Plateformes participatives							
Relation usagers facilitée	e-ID							
	Portail partagé							
	Niveaux d'identification							
	eScan							
	Accompagnement des usager·ère·s							
	Portail EasyGov							
	IA usagers							
	Interopérabilité vd.ch - mon.vd.ch							
	mon.vd.ch							
	Suivi usagers							
	Dossiers thématiques							
	Espace personnel							
	Support usagers							
	Guichets en ligne							
Relation usagers enrichie	Portails fédéraux							
	Harmonisation des démarches							
	Formulaire de contact							
	Duplication de démarche							
	Délégation							
	Notifications							
	Feedback usagers							
	Espace professionnel							
	Démarches en ligne							
	Conformité des démarches							
Utilisateur·trice·s "augmenté·e·s"	Réseau IA							
	Processus de pilotage							
	Culture numérique							
	AcvGPT							
	Socle technique IA							
Services performants	Gouvernance solutions transverses							
	Migration GED							
	CATPREST							
	GED							
	TRACE							
	Générateur de démarches							
	Gestionnaire de démarches							
	SIEL							
	IA métier							
Compétences développées	Projets informatiques							
	Compétences gestion des données							
	Réseau ROP							
	Compétences numériques							
	Accompagnement du changement							
	Compétences UX							
Données valorisées	AcvLab							
	Données de référence							
Cadre légal adapté	Gouvernance documentaire							
	Analyse Once-Only							
	Gouvernance des données							
	Cadre légal ANV							
Pilotage de la stratégie	Cadre IA							
	Veille technologique							
	Cybersécurité							
	Efficience							
	Numérique Responsable							
	Once-Only							
	Communication ANV							
	Pilotage stratégie ANV							
	Synergies et collaborations							
	Interopérabilité							
	Outils collaboratifs							

2. MODE DE CONDUITE DU PROJET

2.1 Instances de gouvernance et de conduite du projet

Selon la mission donnée par le conseil d'Etat lors de sa création l'ONA coordonne, en collaboration avec les services transversaux concernés (DGNSI, Archives cantonales, DGRH, BIC), les projets transversaux soutenant la numérisation de l'administration. À ce titre, il porte notamment les projets transversaux nécessaires à l'harmonisation des échanges dans le cadre de l'administration en ligne. Il assure l'orientation usagers en pilotant le développement des fonctionnalités et en contrôlant leurs applications.

L'ONA encourage l'utilisation des moyens numériques au sein de l'administration par l'accompagnement des services dans leur projet d'évolution et le soutien aux développements des compétences des collaboratrices et collaborateurs en partenariat avec la DGRH et la DGNSI.

A ce titre, l'ONA porte le présent EMPD et les évolutions du cadre légal en lien avec la transformation numérique de l'administration vaudoise.

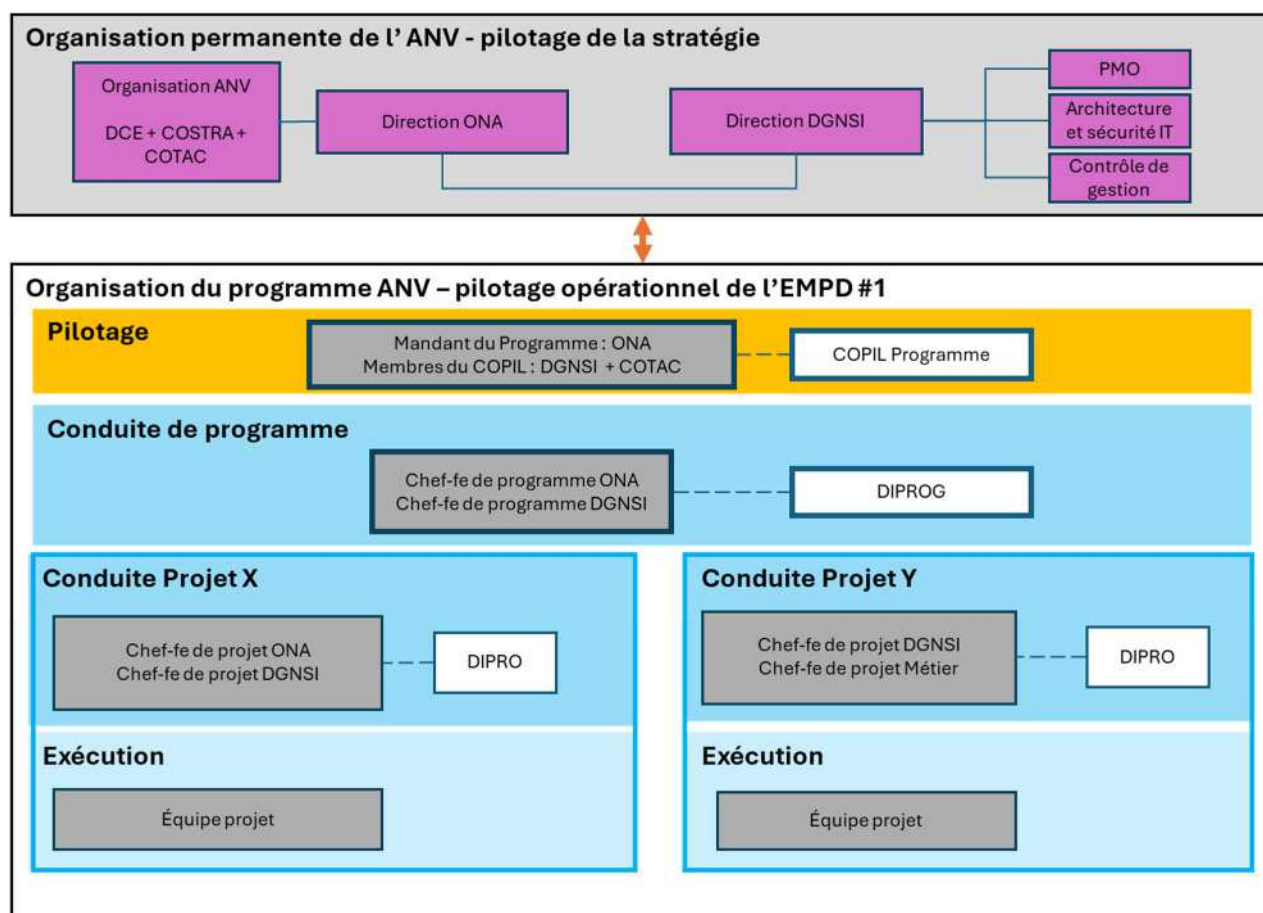
La transformation numérique impacte toutes les entités de l'administration cantonale vaudoise et couvre tous les niveaux décisionnels qu'ils soient stratégiques, tactiques ou opérationnels.

Des organes de pilotage stables et actionnables de manière régulière ont été mis en place par le Conseil d'Etat permettant des adaptations et des prises de décisions rapides. Cette gouvernance constitue un élément essentiel de maîtrise du projet. Elle doit permettre d'éviter les dérives de périmètre, de prioriser les développements dans la limite des moyens accordés et d'assurer un alignement continu avec les besoins des services, les capacités de réalisation et les orientations politiques arrêtées.

Ils constituent **l'organisation permanente** qui délègue à l'ONA la responsabilité du pilotage des projets :

- La responsabilité globale de la stratégie ANV est confiée à une délégation permanente au Numérique et à la Transformation numérique de l'administration du Conseil d'Etat réunissant la C-DADN (présidence), le C-DEF et la C-DEIEP. La délégation assure l'alignement politique des mesures engagées dans le cadre de cette stratégie.
- Le comité stratégique (COSTRA-ANV), présidé par le Chancelier, représente l'ensemble des entités administratives concernées, valide les propositions stratégiques adressées à la DCE et prend les décisions organisationnelles engageant les services de l'administration sur le moyen et le long terme.
- Le comité tactique (COTAC-ANV), présidé par l'ONA et réunissant les directions des services transversaux concernés, valide les projets et l'attribution à un porteur, suit l'avancement global de la réalisation de la stratégie. Les décisions qui imposent des actions et la mise à disposition de moyens humains ou financiers au sein des services sera soumise à l'approbation du COTAC. Le COTAC, grâce à la présence de la DGNSI, s'assure également de la cohérence et des synergies avec les EMPDs de transformation numérique des services.

En complément de cette organisation permanente une organisation spécifique temporaire est mise en place pour conduire les projets financés par cet EMPD selon les principes méthodologiques HERMES.



- Le COPIL Programme est présidé par le Directeur de l'ONA en tant que mandant. Les membres du COPIL sont les représentants de la direction de la DGNSI, des membres choisis au sein de la direction de l'ONA et les membres du COTAC-ANV. Le COPIL Programme a pour objectif la réussite globale du programme. Le COPIL est informé de l'avancement du programme et des risques par le chef de programme ONA pour les mesures non IT et le chef de programme DGNSI pour les mesures IT. Le COPIL Programme alloue les ressources dans les limites des moyens accordés par l'EMPD et décide de la priorisation et du lancement des projets dans le respect des objectifs fixés.
- La Direction de programme (DIPROG) composée du chef du programme ONA et du chef de programme de la DGNSI conduit le programme dans les orientations fixées par le COPIL programme. La DIPROG assume la responsabilité opérationnelle des projets, organise les différentes étapes de réalisation et donne mandat aux chefs de projets pour la conduite des projets. Elle suit les indicateurs d'avancement et de consommation de ressources, contrôle les livrables produits, s'assure de leur mise en œuvre. Elle analyse l'ensemble des indicateurs et suit les risques afin de formuler le cas échéant des propositions au COPIL.

Par ailleurs, des réflexions sont en cours en vue d'optimiser la gouvernance en place pour simplifier et accélérer la prise de décision. Concrètement, à l'instar de ce qu'a mis en place avec succès le canton de Zürich, la DCE et le COSTRA pourraient être fusionnés.

La communication interne et externe constitue un facteur clé de succès de la mise en œuvre de la stratégie ANV.

L'ONA coordonne et/ou réalise cette communication afin de favoriser l'appropriation des dispositifs par les publics-cibles et assurer ainsi leur pleine exploitation et garantir le retour sur investissement des moyens engagés dans le présent EMPD.

2.2 Plateau projet

Les mesures liées à l'administration en ligne nécessitent un renforcement significatif des capacités de l'ONA (PMO, product owner, business analyst, compétences UX, etc.).

Afin de garantir un fonctionnement agile, efficace et efficient entre les équipes de l'ONA et de la DGNSI, et d'assurer une conduite coordonnée de plusieurs mesures connexes, la DGNSI et l'ONA regroupent physiquement, sur un même plateau, les personnes impliquées pour les sujets qui font sens. Cette organisation vise à favoriser les échanges quotidiens nécessaires à des développements agiles. Elle facilitera l'intégration des plateformes participatives et une approche itérative avec les différents publics-cibles.

2.3 Gestion par la valeur

Les mesures présentées dans cet EMPD sont autant de projet plus ou moins liés ou connexes. Si les objectifs sont clairs le périmètre de réalisation devra être précisé et validé par les organes de gouvernance pour chaque mesure lors de son démarrage. Ce périmètre sera alors défini en priorisant les fonctionnalités à plus forte valeur ajoutée, réalisables dans la limite de l'enveloppe budgétaire mise à disposition dans le cadre du présent EMPD. Cette approche garantit que les développements seront ajustés en fonction de leur valeur effective, de leur maturité, de leur faisabilité et des moyens disponibles, sans ouvrir de droit automatique à une extension du périmètre ou des crédits.

2.4 Analyse des risques

L'analyse systématique des risques est un point important pris en compte dans la gestion des projets au sein de l'ACV. Les risques sont suivis par la direction de programme et présenté régulièrement l'organisation permanente ainsi qu'au COPIL du Programme, dont les membres prennent les mesures d'information adéquates envers l'organisation permanente.

Appliquée avec rigueur, cette approche de gestion des risques évite toute dérive incontrôlée d'un projet.

Les principaux risques identifiés à ce stade pour la présente demande d'investissement sont décrits dans le tableau suivant :

Type de risque	Description du risque	Mitigation envisagée	Impact	Probabilité
1. Planning	Retards dans la mise en œuvre des mesures, dus à la complexité du programme ou à des dépendances externes (ANS, e-ID, etc.)	- Gouvernance forte et active - Identification et priorisation des mesures critiques - Modularité des solutions - Scénarios alternatifs - Participation aux groupes de coordination fédéraux et intercantonaux	Moyen	Forte
2. Périmètre	Élargissement non contrôlé du périmètre, demandes additionnelles des services ou réinterprétation des objectifs	- Définition claire du périmètre - Validation des changements par le comité de pilotage et gestion à budget constant - Formalisation d'un processus de gestion des changements	Fort	Moyenne
3. Ressources	Manque de disponibilité des ressources internes qualifiées (DGNSI, ONA, services métier), difficulté à recruter les profils externes nécessaires	- Plan de charge détaillé revu régulièrement et communiqué de manière anticipée et transparente aux services concernés - Plan de montée en compétence documenté et réutilisable pour toutes les nouvelles ressources	Fort	Moyenne

Type de risque	Description du risque	Mitigation envisagée	Impact	Probabilité
4. Interdépendances avec autres projets ACV	Conflits de priorités, surcharge des équipes, incohérences ou redondances entre projets	• Identification et suivi régulier des interdépendances • Arbitrages au niveau du comité stratégique	Fort	Moyenne
5. Budget	Sous-estimation de coûts de réalisation	• Pilotage par la valeur et réduction cas échéant des fonctionnalités	Critique	Moyenne
6. Coûts pérennes	Sous-estimation des coûts pérennes, inflation des coûts de licences	• Révision des choix d'architecture et de solution	Fort	Moyenne
7. Evolutions technologiques	Obsolescence rapide des solutions choisies (en particulier dans le domaine IA), dépendance excessive à un fournisseur, incompatibilité avec standards fédéraux futurs	• Architecture modulaire et orientée API • Veille technologique structurée • Alignement avec les standards fédéraux (e-ID, eCH, etc.)	Faible	Fort
8. Adoption	Faible adoption par les publics cibles, résistance culturelle, manque de formation	• Implication précoce des publics cibles (plateformes participatives, réseaux ROP, etc.) • « Quick wins » visibles rapidement • Ressources dédiées : chef de projet « gestion du changement », expert UX	Moyen	Moyenne
9. Politique / institutionnel	Modification des priorités stratégiques, pression médiatique	• Phasage permettant des résultats visibles rapidement • Reporting régulier au niveau politique	Critique	Faible
10. Juridique / réglementaire	Non-conformité au cadre légal	• Etudes juridiques dans la 1^{er} EMPD avant éventuel EMPL lié au 2^e EMPD • Implication précoce d'avis juridique	Fort	Faible

2.5 Indicateurs

Le dispositif de pilotage implémenté pour la mise en œuvre de la stratégie aura pour ambition de suivre la valeur ajoutée et les gains des différentes thématiques au travers d'indicateurs clés de performance, notamment :

- Offre numérique
 - Nombre de démarches proposées en ligne
 - Répartition des moyens d'accès (public, MIE, AGOV, e-ID, etc.)
- Adoption et usage
 - Nombre de démarches réalisées en ligne
 - Nombre d'espaces personnels/professionnels actifs
- Qualité et performance
 - Nombre de démarches en ligne répondant aux standards définis
 - Nombre de demandes de support liées à l'utilisation des démarches en ligne
 - Taux de réalisation des démarches en ligne
- Satisfaction et implication
 - Niveau de satisfaction des publics-cibles
 - Niveau d'implication des publics-cibles
- Valeurs et gains
 - Taux d'atteinte des objectifs de la stratégie (selon la capacité à les mesurer)

3. CONSEQUENCES DU PROJET DE DECRET

3.1 Budget d'investissement

L'objet d'investissement est inscrit sous l'EOTP I.001129.02 « Mise en œuvre de la stratégie ANV - phase 1 ».

L'objet d'investissement référencé sous le N° I.000718 « Politique de la donnée », dont le présent projet régularise le crédit d'étude, est prévu au budget 2027 et au plan des investissements 2028-2031 avec un montant de CHF 10'000.- en 2031. Le périmètre prévu initialement par l'objet I.000718 « Politique de la donnée » ne donnera pas lieu à une réalisation propre mais est totalement repris par le présent investissement.

Par ailleurs, le présent investissement remplace également l'EOTP I.00568.01 « Stratégie Cyber Phase 3 », non planifié au budget d'investissement 2027 ni au plan des investissements 2028-2031.

(En milliers de CHF)

Intitulé	Année 2027	Année 2028	Année 2029	Année 2030	Année 2031
Budget d'investissement 2027 et plan 2028-2031					10

La répartition temporelle indiquée dans le tableau ci-dessous sera adaptée lors des processus usuels de révision des TCA (tranches de crédit annuelles), en fonction de l'évolution de la planification de l'ensemble des projets informatiques de l'ACV.

Les plannings des projets présentés et les délais indiqués seront ainsi ajustés aux TCA allouées dans le cadre de ce processus.

(En milliers de CHF)

Intitulé	Année 2027	Année 2028	Année 2029	Total
Investissement total : dépenses brutes	4'000*	5'500	6'943	16'443
Investissement total : recettes de tiers	-	-	-	-
Investissement total : dépenses nettes à la charge de l'Etat	4'000	5'500	6'943	16'443

*y compris régularisation des deux crédits d'étude

Ce projet d'investissement prévoit la régularisation des crédits d'étude octroyés par le Conseil d'Etat et validés par la COFIN :

- No EOTP I.001129.01 « Stratégie ANV » de CHF 394'800, octroyé par le CE le 11 mars 2026 (CHF 0.- dépensé au 13 avril 2026)
- No EOTP I.000718.01 « Politique de la donnée » de 395'000, octroyé par le CE le 21 novembre 2018 (CHF 195'473.04 dépensés au 13 avril 2026)

La répartition temporelle proposée dans le tableau ci-dessous tient compte d'une date d'adoption de l'EMPD au deuxième semestre 2026 ; elle sera adaptée lors des processus usuels de révision annuelle de TCA (tranches de crédit annuelles), en fonction de l'évolution de la planification de l'ensemble des mesures IT et non IT.

3.2 Amortissement annuel

L'amortissement est prévu sur 5 ans à compter de 2027 à raison de CHF 3'288'600.- par an.

3.3 Charges d'intérêt

La charge annuelle d'intérêt sera de (CHF 16'443'000.- x 4% x 0.55) CHF 361'800.- dès 2027.

3.4 Ressources humaines

Les conséquences sur l'effectif du personnel portent sur :

- Des renforts DGNSI sous la forme de renforts externes pour la réalisation et le pilotage des mesures IT.
- La complexité et le volume des sujets métiers nécessitent un renfort pour l'ONA sous forme de contrat à durée déterminée ou de mandat équivalent à 6.5 ETP sur trois ans.

Concernant les impacts pérennes sur le personnel liés à l'extension des activités de l'ONA et à la reprise de la maîtrise des plateformes transversales d'administration en ligne « coté métier » et du support des usagers et usagers actuellement couverts par des renforts externes à la DGNSI, 5 ETP devraient être créés au terme de cet EMPD (voir chapitre 1.8.2 et 3.5). La pérennisation de ces 5 ETP devra être envisagée dans le cadre du budget de fonctionnement à l'horizon 2029 ; un arbitrage sera effectué par le Conseil d'Etat dans le cadre des procédures budgétaires des années 2029 et suivantes.

3.5 Autres conséquences sur le budget de fonctionnement

Eu égard aux différentes explications présentées dans les chapitres ci-dessus consacrés à la description des solutions, les conséquences de la demande de crédit sont les suivantes :

En milliers de francs (sans décimal)						
	SP/CB 2 positions	Année 2028	Année 2029	Année 2030	Année 2031	
Personnel supplémentaire (ETP)			1	5	5	
Charges supplémentaires						
A	Charges de personnel	51/30	-	132	660	660
A	Charges informatiques - matériel		-	-	-	-
A	Charges informatiques - logiciel	47/31	1'088	1'088	1'088	1'088
A	Charges informatiques - prestation	47/31	83	1'137	1'681	1'681
	Autres charges d'exploitation		-	-	-	-
A	Total des charges supplémentaires		1'171	2'357	3'429	3'429
Diminutions de charges						
	Charges de personnel		-		-	-
B	Désengagement des solutions remplacées - matériel		-	-	-	-
B	Désengagement des solutions remplacées - logiciel		-	-	-	-
B	Désengagement des solutions remplacées - prestation		-	-	-	-
	Autres charges d'exploitation		-	-	-	-
B	Total des diminutions de charges		-	-	-	-
Augmentation des revenus						
C	Augmentation de revenus		-	-	-	-
C	Autres revenus d'exploitation		-	-	-	-
C	Total des augmentations de revenus		-	-	-	-
D	Impact sur le budget de fonctionnement avant intérêts et amortissements (D = A-B-C)		1'171	2'357	3'429	3'429

Comme expliqué au chapitre 1.8.2 sur les coûts de fonctionnement, les charges supplémentaires de cet EMPD proviennent essentiellement des coûts de logiciels induits par les nouvelles solutions informatiques envisagées dont principalement l'IA. A ce stade, les coûts des logiciels ont été estimés sur la base d'hypothèses.

Pour l'ensemble des coûts de maintenance informatique, le montant réel correspondra aux charges effectivement engagées à partir de 2028 et années suivantes.

S'agissant de solutions transverses mises à disposition des usagers et usagers et des services, La DGNSI et l'ONA ne peuvent trouver dans leur fonctionnement propre des gains permettant de compenser ces charges. La transversalité des solutions envisagées est telle que la plupart des gains

de productivité sont attendus au sein des services de l'ACV. La compensation identifiée (voir chapitre 1.8.2) se fera progressivement sur la période 2028-2030.

3.6 Programme de législature et PDCn (conformité, mise en œuvre, autres incidences)

La mise en œuvre des différents livrables s'aligne sur le programme de législature 2022-2027, notamment au travers des axes Durabilité et climat (voir ci-après 3.7) et Cohésion, proximité et agilité de l'Etat de Vaud qui prévoit :

- **L'accessibilité aux prestations** (mesure 3.14) : offrir à toutes et à tous des prestations publiques de qualité, en assurant l'accessibilité universelle aux services publics, orienter les services administratifs dans une démarche transversale, interdépartementale et respectueuse des usagers et usagers.
- **La transition numérique de l'Administration** (mesure 3.16) : accélérer la transition numérique de l'administration et répondre aux standards environnementaux actuels, simplifier et faciliter l'accès aux services en lignes pour les citoyennes et les citoyens, les entreprises et les communes ; adapter et moderniser la communication de l'Etat.
- **La souveraineté numérique et protection des données** (mesure 3.17) : renforcer la souveraineté numérique du Canton ainsi que la protection des données de la population et des entreprises vaudoises.

3.7 Environnement, durabilité et climat

Le Conseil d'Etat a fait de la durabilité et du climat un axe prioritaire qui s'ancre dans son programme de législature 2022-2027, l'Agenda 2030 et le Plan Climat. Dans cette perspective, la stratégie ANV intègre des principes de durabilité visant à (1) privilégier un développement numérique créateur de valeur, dans une logique de sobriété, (2) maîtriser et limiter l'empreinte environnementale du numérique et (3) développer un numérique accessible et inclusif, qui bénéficie à toutes et à tous.

Les enjeux d'environnement, de durabilité et de climat constituent une ambition fondamentale de la stratégie ANV et des livrables prévus dans cet EMPD. Fondée sur une approche éthique et responsable, et en cohérence avec l'Agenda 2030 ainsi que le Plan Climat cantonal, l'ANV poursuivra et renforcera les actions du label « numérique responsable » afin de diminuer les impacts de l'informatique cantonale, notamment sur le cycle de vie des équipements et des applications, la gestion raisonnée des données et la sobriété numérique.

En effet, l'impact environnemental du numérique est un sujet d'attention croissant. Il ne se limite pas à la consommation énergétique du matériel informatique et des services numériques mais s'applique à l'ensemble de leur cycle de vie. Considérer le numérique dans sa globalité est primordial car la pollution induite par les phases d'extraction et de transformation des ressources abiotiques (minerais), nécessaires à la construction du matériel, constitue le plus fort impact environnemental. À l'autre bout de la chaîne, l'élimination et le recyclage ne sont aujourd'hui que peu maîtrisés alors que les déchets électroniques contiennent des matières toxiques, mais aussi des matières premières précieuses qui pourraient être réintroduites dans le cycle de fabrication, réduisant ainsi le besoin d'extraire de nouvelles ressources.

Ainsi, en 2023, le secteur du numérique représentait près de 3.4% des émissions mondiales de gaz à effet de serre. L'empreinte environnementale du numérique croît rapidement. Si les terminaux utilisateurs (ordinateurs, smartphones, etc.), toujours plus complexes et vite renouvelés, constituent l'impact le plus important du numérique, le développement de l'intelligence artificielle et des centres de données pourrait changer la donne d'ici 2035. Suivent les centres de données dont la consommation d'énergie augmente également fortement. En Suisse et en 2024, le numérique représentait 12% de la consommation d'électricité du pays, dont la moitié est dédiée aux centres de données.

Dans le même élan, le développement de services numériques permet de répondre aux objectifs de durabilité puisque le numérique contribue à des gains d'optimisation dans de nombreux domaines ainsi qu'au développement de l'économie, de la mobilité ou encore de la cohésion sociale, grâce à des services plus accessibles et plus conviviaux par exemple.

Le projet lié à cet EMPD est conçu de manière à répondre à cet équilibre entre impacts environnementaux, consommation énergétique et atteinte des objectifs de durabilité.

3.8 Egalité entre femmes et hommes et inclusion

Selon l'ambition n°6 de la stratégie l'inclusion et l'accessibilité seront garantie, en mettant les publics-cibles au centre de la stratégie ANV.

3.9 Enfance et jeunesse (art. 2a LSAJ)

Néant.

3.10 Conformité de l'application de l'article 163 Cst-VD

En vertu de l'art. 163 de la Constitution vaudoise (Cst-VD) et des art. 6 et suivants de la loi sur les finances (LFin), avant de présenter tout projet de loi ou de décret entraînant des charges nouvelles, le Conseil d'Etat s'assure de proposer les mesures fiscales ou compensatoires nécessaires. Est considérée comme nouvelle toute charge grevant le compte de fonctionnement de l'Etat et qui ne répond pas à la définition de charge liée (art. 7 al. 1 LFin). Une dépense est considérée comme liée, au sens de l'art. 7 al. 2 LFin et de la jurisprudence du Tribunal fédéral, si elle est absolument nécessaire à l'exécution d'une tâche publique ordonnée par la loi, si son principe, son ampleur et le moment où elle peut être engagée sont prévus par un texte légal antérieur (loi ou décret) ou si sa nécessité était prévisible lors de l'adoption d'un tel texte.

3.10.1 Principe de la dépense

La dépense envisagée est indispensable à la poursuite de la transformation numérique de l'Etat, notamment dans les domaines de l'administration en ligne, de la gestion de l'information, de la gouvernance des données, de la sécurité des échanges numériques, de l'interopérabilité des systèmes et du pilotage transversal des activités administratives.

Cette transformation ne constitue plus aujourd'hui une simple démarche d'optimisation ou de modernisation facultative, mais une condition structurelle nécessaire à l'exercice des missions publiques dans un environnement marqué par une accélération continue des évolutions technologiques, des attentes croissantes des usagers et usagères, des exigences renforcées en matière de protection des données, de cybersécurité, de traçabilité, d'interopérabilité et de souveraineté numérique, ainsi que par une pression constante sur les ressources publiques et les équilibres budgétaires.

Dans un arrêt de 2001, le Tribunal fédéral a souligné que l'informatique est aujourd'hui généralement indispensable à l'Etat pour accomplir les tâches administratives qui lui sont dévolues : « *Il est aujourd'hui communément admis que l'Etat recourt à l'informatique pour exécuter les tâches administratives qui lui sont dévolues de par la loi, en raison du gain de temps et en personnel qu'implique une telle solution [...]* ». Cette appréciation conserve aujourd'hui une portée renforcée au regard du degré de dépendance des administrations publiques aux infrastructures numériques, aux échanges de données, aux plateformes de traitement et aux outils de pilotage, de coordination et d'analyse nécessaires à la conduite des politiques publiques.

Dans ce contexte, le présent EMPD ne vise pas à introduire une nouvelle politique publique autonome, mais à permettre l'adaptation des modalités d'exécution des missions existantes de l'Etat aux conditions contemporaines de fonctionnement des administrations publiques.

Les mesures proposées, qu'elles soient informatiques (développement d'outils, espaces sécurisés, administration en ligne, intelligence artificielle souveraine, gouvernance documentaire, plateformes transversales, gouvernance des données) ou organisationnelles (harmonisation des processus, accompagnement au changement, standards communs, mutualisation, montée en compétences, pilotage transversal) doivent ainsi être appréhendées comme les composantes interdépendantes d'une infrastructure numérique cantonale commune, cohérente, sécurisée et évolutive, indispensable au bon fonctionnement futur de l'administration.

Dans cette perspective, la transformation numérique doit également être comprise comme une condition de capacité de l'Etat. Elle conditionne désormais la faculté de l'administration à délivrer ses prestations, à coordonner ses activités, à piloter ses ressources, à garantir la sécurité et la traçabilité des échanges, à soutenir l'activité économique et les relations avec les partenaires institutionnels, ainsi qu'à assurer la continuité de l'action publique dans un environnement institutionnel, technologique et budgétaire en évolution constante.

Le développement d'une infrastructure numérique cantonale maîtrisée, sécurisée et évolutive, incluant des solutions mutualisées, des composants ouverts lorsque cela est pertinent et des briques

d'intelligence artificielle souveraines, apparaît aujourd'hui non plus comme une option, mais comme une nécessité stratégique pour l'État.

L'usage extrêmement important des outils d'intelligence artificielle générative au sein des administrations publiques, y compris au sein de l'administration cantonale vaudoise, démontre que ces technologies sont désormais intégrées dans les pratiques professionnelles quotidiennes. Cette évolution crée de facto une dépendance croissante à des fournisseurs technologiques externes, avec des enjeux majeurs en matière de protection des données, de confidentialité des informations administratives, de maîtrise des flux de données, de cybersécurité, de gouvernance technologique, de maîtrise des coûts récurrents et de souveraineté numérique.

Dans ce contexte, le développement de solutions maîtrisées par l'État, de plateformes mutualisées et de composants ouverts lorsque cela est possible permet de renforcer la maîtrise des infrastructures critiques, de conserver un contrôle accru sur les données et les usages, de limiter les risques liés au traitement externe des informations, de favoriser l'interopérabilité et la réutilisation des solutions, ainsi que de réduire progressivement certaines dépendances technologiques critiques.

Cette approche rejoint les orientations observées au niveau fédéral et dans plusieurs cantons suisses, qui considèrent désormais les infrastructures numériques publiques comme des composantes essentielles du fonctionnement administratif et de la continuité des prestations publiques. Elle s'inscrit également dans la dynamique portée par l'Administration Numérique Suisse (ANS), les travaux intercantonaux liés à l'e-ID, à l'interopérabilité des systèmes publics, à la cybersécurité, à la gouvernance des données et au développement de plateformes mutualisées.

Au-delà de l'administration en ligne, les mesures proposées visent également une amélioration durable de l'efficacité de l'administration cantonale par une transformation numérique responsable, coordonnée et mutualisée. Elles cherchent à exploiter au mieux les outils déjà à disposition, à renforcer les synergies entre services, à éviter la duplication des développements et à intégrer les solutions technologiques les plus pertinentes dans la réalisation des activités administratives, notamment en matière d'automatisation, de traitement de l'information et d'intelligence artificielle.

Le présent EMPD vise ainsi à créer un socle transversal permettant aux services de conduire leurs propres projets métiers dans un cadre cohérent, sécurisé et interopérable, tout en facilitant la réalisation des gains d'efficacité recherchés dans les différents domaines de l'action publique. Les gains spécifiques liés aux projets métiers propres aux services ne sont dès lors pas intégrés dans le présent EMPD.

Dans ce cadre, le statu quo ne permettrait pas d'éviter les charges liées à la transformation numérique. Il tendrait au contraire à les déplacer et à les accroître progressivement au sein des services, sous forme de développements isolés, de solutions de contournement, de plateformes hétérogènes, de coûts de maintenance dispersés, de besoins accrus de support et de coordination, de redondances techniques et de dépendances technologiques non maîtrisées.

Une évolution numérique fragmentée limiterait également la capacité du Canton à développer des mécanismes de pilotage consolidés, à mutualiser les moyens, à harmoniser les processus et à identifier de manière fiable les potentiels d'efficacité et de maîtrise des charges. Elle risquerait, à terme, de renforcer les charges structurelles de fonctionnement en multipliant les solutions spécifiques, les développements parallèles, les coûts de maintenance, les besoins de support et les difficultés de gouvernance des données et des systèmes.

À l'inverse, une approche coordonnée, mutualisée et gouvernée de la transformation numérique permet de créer progressivement les conditions nécessaires à une meilleure maîtrise de la croissance des charges publiques, à une utilisation plus efficace des ressources de l'État et à une limitation des coûts futurs liés à la fragmentation des systèmes, à la duplication des développements et à la dispersion des moyens techniques et humains.

Elle constitue ainsi un levier structurel nécessaire pour permettre à l'administration cantonale de maintenir durablement la qualité, la continuité et l'accessibilité de ses prestations sans augmentation proportionnelle des ressources engagées. Dans un contexte marqué par des contraintes budgétaires croissantes et des attentes accrues des publics-cibles, la transformation numérique participe directement à la soutenabilité financière et organisationnelle de l'action publique ainsi qu'aux objectifs cantonaux de maîtrise des dépenses et de recherche d'efficacité.

À cet égard, plusieurs éléments permettent de considérer les dépenses envisagées comme des charges liées au sens de l'article 163 Cst-VD :

- **Indispensabilité à l'exécution des tâches publiques**

L'informatique et les outils numériques sont aujourd'hui devenus indispensables au fonctionnement des administrations publiques, comme l'a confirmé la jurisprudence du Tribunal fédéral (arrêt 1P.722/2000). Leur absence, leur fragmentation ou leur obsolescence entraveraient directement la capacité de l'État à assurer ses missions dans des conditions compatibles avec les exigences actuelles de sécurité, de continuité, d'accessibilité, de traçabilité, d'efficacité et de protection des données.

Le présent EMPD ne vise pas à créer de nouvelles prestations publiques autonomes, mais à permettre aux missions existantes de l'État d'être exercées dans un environnement administratif désormais fortement numérisé. Les mesures prévues tendent précisément à garantir les infrastructures, plateformes, standards, outils et mécanismes de gouvernance nécessaires à l'exécution des tâches publiques dans des conditions compatibles avec les exigences contemporaines de fonctionnement d'une administration cantonale.

Le statu quo, tel que décrit au chapitre 1.7.3 de l'EMPD, présenterait un risque concret pour la cohérence, la sécurité, la pérennité et la soutenabilité des systèmes de l'État. Il conduirait également à une multiplication de solutions hétérogènes, de développements non mutualisés, de charges de maintenance dispersées, de dépendances technologiques accrues et de difficultés croissantes de gouvernance et de pilotage.

- **Lien direct avec les missions publiques et les obligations légales**

Le projet s'inscrit directement dans la mise en œuvre des missions existantes de l'administration cantonale ainsi que dans les objectifs de la stratégie cantonale de transformation numérique validée par le Conseil d'État.

Il répond également aux exigences croissantes découlant notamment des cadres légaux relatifs à la protection des données, à la sécurité de l'information, à la cyberadministration, à la gouvernance documentaire, à la traçabilité des échanges numériques, à l'interopérabilité des systèmes publics et à la continuité des prestations administratives.

Le projet s'inscrit en outre dans les dynamiques fédérales et intercantionales actuellement en cours, notamment en lien avec l'Administration numérique suisse (ANS), les travaux relatifs à l'e-ID, la cybersécurité, les infrastructures de données et le développement de plateformes publiques mutualisées.

Dans ce contexte, les dépenses engagées ne relèvent pas d'un choix discrétionnaire visant à étendre les missions de l'État, mais d'une nécessité opérationnelle, technique et institutionnelle destinée à garantir l'exécution correcte, sécurisée et efficace des tâches publiques existantes.

- **Marge de manœuvre limitée quant au principe de l'investissement**

La marge d'appréciation du Conseil d'État porte essentiellement sur les modalités de mise en œuvre, le séquençage, les priorités opérationnelles et le rythme de réalisation des mesures, mais non sur la nécessité même pour l'administration cantonale de disposer d'infrastructures numériques cohérentes, sécurisées et adaptées aux exigences contemporaines de fonctionnement de l'État.

Dans un contexte marqué par l'augmentation des échanges numériques, l'évolution rapide des usages, le développement de l'intelligence artificielle, les exigences accrues de cybersécurité et les attentes renforcées des publics-cibles, le renoncement à de tels investissements exposerait progressivement l'État à des risques croissants tant opérationnels que financiers, juridiques et institutionnels.

Le coût du non-investissement doit également être pris en considération. Une absence de structuration coordonnée de la transformation numérique conduirait à une augmentation progressive des charges indirectes supportées par les services, sous forme de développements parallèles, de solutions de contournement, de coûts de maintenance dispersés, de besoins croissants de support, de redondances techniques et de difficultés accrues de pilotage et de gouvernance.

- **Caractère proportionné, priorisé et nécessaire des mesures retenues**

Le portefeuille soumis dans le cadre du présent EMPD résulte d'un important travail de priorisation, de rationalisation et de consolidation des besoins identifiés au sein de l'administration cantonale.

Plus de 240 mesures initiales ont été analysées puis ramenées à 73 mesures prioritaires, sur la base d'analyses de valeur, de maturité, d'urgence, d'interdépendance, de capacité de réalisation et d'impact transversal.

La structuration du programme en deux EMPD, la gouvernance dédiée, le pilotage par la valeur ainsi que le séquençage des réalisations traduisent précisément la volonté de limiter les investissements au périmètre jugé nécessaire et prioritaire à ce stade.

Les mesures retenues visent avant tout la constitution d'un socle numérique transversal commun destiné à soutenir les projets métiers des services, à renforcer l'interopérabilité des systèmes, à mutualiser les outils et à éviter des développements redondants ou des investissements isolés plus coûteux à moyen et long terme.

- **Caractère structurel et transversal des investissements**

Les mesures financées par le présent EMPD constituent des fondations transversales destinées à soutenir l'ensemble des politiques publiques cantonales et les projets métiers des services.

Elles visent notamment à permettre le développement coordonné des démarches en ligne, l'amélioration des échanges sécurisés, l'optimisation des processus, la mutualisation des outils, le renforcement des capacités de pilotage et une meilleure gouvernance des données et des flux d'information.

Ces investissements doivent également permettre de limiter à moyen terme la croissance des charges administratives et d'éviter des reports de coûts futurs plus importants liés à la fragmentation des solutions, à la multiplication des développements isolés, au maintien de processus manuels inefficients ou à des besoins croissants de coordination et de support.

Ils participent enfin au renforcement des capacités transversales de pilotage et d'analyse de l'administration cantonale, en permettant une meilleure visibilité sur les processus, les volumes d'activité, les charges opérationnelles et les besoins métiers.

Dans un contexte marqué par des contraintes budgétaires croissantes, cette évolution constitue un levier important pour accompagner durablement les objectifs cantonaux de maîtrise des dépenses publiques, de recherche d'efficacité et de soutenabilité attendue d'une administration publique moderne.

3.10.2 Quotité de la dépense

La quotité de la dépense résulte d'un travail approfondi de qualification, de priorisation et d'optimisation du portefeuille de mesures. Comme exposé aux chapitres 1.2, 1.5 et 1.7, les besoins identifiés initialement ont été progressivement consolidés pour aboutir à une feuille de route de 73 mesures, retenues parmi 269 mesures initialement recensées.

Ce travail de priorisation a tenu compte de la valeur ajoutée attendue, de l'urgence, de la maturité des mesures, de la capacité de réalisation, des interdépendances entre chantiers et de la nécessité de concentrer l'investissement sur les composantes présentant une utilité transversale. Le périmètre retenu ne constitue ainsi pas une juxtaposition de mesures indépendantes, mais un ensemble cohérent destiné à produire des effets de simplification, d'efficacité, de sécurité et de mutualisation.

Les coûts ont été estimés sur la base des travaux menés avec les COMOP pour les renforts métiers et avec la DGNSI pour les composantes informatiques. Les mesures seront en outre conduites selon une logique de gestion par la valeur, permettant de prioriser les fonctionnalités à plus forte utilité dans la limite de l'enveloppe accordée.

Dans ces conditions, la quotité demandée apparaît proportionnée au périmètre retenu et à la nécessité de constituer un socle numérique commun, tout en préservant la maîtrise des charges et la capacité de pilotage du Conseil d'État.

3.10.3 Moment de la dépense

Le moment de la dépense est déterminé par la convergence de plusieurs facteurs : évolution rapide des technologies numériques, développement de l'IA, renforcement des exigences de cybersécurité et de protection des données, évolution des standards fédéraux et intercantonaux, attentes accrues des usagers et usagers, ainsi que nécessité de limiter la croissance future des charges administratives.

Le report du projet ne permettrait pas d'éviter la dépense. Il aurait au contraire pour effet de prolonger des approches dispersées, d'accroître le risque de développements redondants, de retarder les gains attendus et de rendre plus difficile la convergence future des solutions utilisées par les services. Le séquençage retenu en deux EMPD permet de concilier la nécessité d'engager les fondations communes de la stratégie avec une maîtrise progressive des développements et des coûts.

Il se justifie dès lors d'engager la première phase du projet dans le calendrier proposé.

3.10.4 Conclusion

Au vu de ce qui précède, les dépenses proposées dans le cadre du présent EMPD doivent être considérées comme liées dans leur principe au sens de l'art. 163 Cst-VD. Elles visent à permettre à l'administration cantonale de poursuivre l'exécution de ses missions dans un environnement numérique devenu indispensable au fonctionnement de l'État.

Le projet repose sur un périmètre priorisé, un séquençage en deux phases, une gouvernance structurée et une logique de gestion par la valeur. Ces éléments permettent de limiter les dépenses à ce qui est nécessaire à la première phase de mise en œuvre de la stratégie ANV, tout en préservant la possibilité d'ajustements ultérieurs dans le cadre des procédures ordinaires de pilotage, de planification et de décision.

Partant, les dépenses prévues ne sont pas soumises à l'obligation de compensation au sens de l'art. 163 Cst-VD.

3.11 Communes

Les Communes sont associées à la stratégie ANV et seront impliquées dans les livrables prévus dans cet EMPD, à la fois comme des utilisatrices des prestations numériques et aussi comme partenaires. Cette coordination est d'autant plus importante que les prestations publiques sont de plus en plus perçues par les usagers et usagers comme un parcours continu, indépendamment de la répartition institutionnelle des compétences entre canton, communes et autres partenaires publics. Des mesures sont notamment prévues afin d'assurer aux usagers et usagers des parcours sans rupture, quelle que soit la porte d'entrée de leur prestation. Cela suppose une synergie étroite avec les Communes pour renforcer l'interopérabilité, partager la gouvernance et intensifier la coordination des services. L'objectif est de favoriser la mutualisation des solutions et de construire une vision commune d'un écosystème public vaudois intégré et partagé.

La réussite de cette stratégie repose sur une collaboration renforcée avec les communes, déjà engagées dans des projets similaires via l'Union des communes vaudoises et impliquées dans la définition de la stratégie ANV. Une approche coordonnée permettra :

- De proposer une expérience sans couture et la plus uniforme possibles aux usagers de l'administration.
- D'éviter les redondances et de mutualiser les coûts (ex. : développement conjoint de solutions).
- De garantir une adoption équitable par toutes les communes, en adaptant les solutions à leurs besoins spécifiques.
- De bénéficier des retours terrain pour prioriser les développements et maximiser l'impact sur les usagers.
- À cet effet, un groupe de travail commun sera mis en place pour définir un plan d'action, superviser les tests et assurer un suivi régulier. Cette collaboration, formalisée dans le cadre des conventions existantes, est un levier essentiel pour atteindre les objectifs de modernisation tout en préservant l'équité territoriale.

3.12 Loi sur les subventions (application, conformité) et conséquences fiscales TVA

Néant.

3.13 Incidences informatiques

S'agissant d'un projet à part informatique, les incidences de ce type font l'objet des paragraphes précédents de ce document.

3.14 Simplifications administratives

Les simplifications administratives sont au cœur de la vision de la stratégie « L'administration Numérique Vaudoise simplifie le quotidien de ses usagères et usagers et de ses collaboratrices et collaborateurs tout en améliorant l'efficacité de l'État ». La vision s'appuie sur trois leviers complémentaires : concevoir des services centrés sur les usagères et usagers pour rendre les démarches en ligne plus accessibles et intuitives, moderniser l'environnement de travail par des outils harmonisés et des processus allégés favorisant la collaboration, et renforcer l'efficacité de l'État en rationalisant et mutualisant les pratiques. L'ensemble vise donc à simplifier concrètement les démarches et le travail quotidien, tout en améliorant la qualité du service public, dans un cadre garantissant transparence et sécurité.

3.15 Protection des données

La protection des données est pleinement intégrée aux livrables prévus dans le présent EMPD. Elle s'inscrit dans l'ambition fondamentale 9 de la stratégie ANV « Garantir la confiance et la transparence de l'administration », selon laquelle la confiance, indispensable à l'usage des services numériques, repose sur une gestion souveraine, transparente et sécurisée des données et des services. Les livrables planifiés visent ainsi à garantir, en fonction de la classification des données (niveau de sensibilité), les exigences de confidentialité, intégrité, disponibilité et traçabilité, tout en renforçant la gouvernance des données (qualité, maîtrise et suivi tout au long de leur cycle de vie) et en assurant le respect des cadres légaux, notamment en matière de protection des données personnelles. Elles contribuent enfin à une valorisation maîtrisée des données pour le pilotage des politiques publiques et l'efficacité des prestations.

3.16 Récapitulation des conséquences du projet sur le budget de fonctionnement

Eu égard aux différentes explications présentées dans les chapitres ci-dessus consacrés à la description des solutions, à leurs impacts et aux coûts de fonctionnement induits, les conséquences de la demande de crédit sur le budget de fonctionnement sont récapitulées ci-dessous.

En milliers de francs (sans décimal)

Intitulé	SP / CB 2 positions	Année 2027	Année 2028	Année 2029	Année 2030	Année 2031
Personnel supplémentaire (ETP)				1	5	5
Charges supplémentaires						
Charges de personnel	51/30	-	-	132	660	660
Charges informatiques	47/31	-	1'171	2'225	2'769	2'769
Autres charges d'exploitation		-	-	-	-	-
...		-	-	-	-	-
Total des charges supplémentaires : (A)			1'171	2'357	3'429	3'429
Diminution de charges		-	-	-	-	-
Désengagement des solutions remplacées		-	-	-	-	-
Diminution de charges d'exploitation/ compensation	divers	-	-	-	-	-
Diminution charges de personnel...		-	-	-	-	-
Total des diminutions des charges : (B)	divers	-	-	-	-	-
Revenus supplémentaires		-	-	-	-	-
Revenus supplémentaires		-	-	-	-	-
Revenus extraordinaires de préfinancement		-	-	-	-	-
Autres revenus d'exploitation		-	-	-	-	-
...		-	-	-	-	-
Total augmentation des revenus : (C)		-	-	-	-	-
Impact sur le budget de fonctionnement avant intérêts et amortissements : (D = A - B - C)		-	1'171	2'357	3'429	3'429
Charge d'intérêt (E)		361.8	361.8	361.8	361.8	361.8
Charge d'amortissement (F)		3'288.6	3'288.6	3'288.6	3'288.6	3'288.6
Total net (H = D + E + F)		3'650.4	4'821.4	6'007.4	7'079.4	7'079.4

4. CONCLUSION

Au vu de ce qui précède, le Conseil d'État a l'honneur de proposer au Grand Conseil d'adopter le projet de décret ci-après.

PROJET DE DÉCRET

accordant au Conseil d'Etat un crédit d'investissement de CHF 16'443'000.- pour mettre en œuvre la première phase de la stratégie de l'administration numérique vaudoise 2026-2030 du 1 juillet 2026

LE GRAND CONSEIL DU CANTON DE VAUD

vu le projet de décret présenté par le Conseil d'Etat

décète

Art. 1

¹ Un crédit d'investissement de CHF 16'443'000.- est accordé au Conseil d'Etat pour financer la première phase de la stratégie de l'administration numérique vaudoise 2026-2030.

Art. 2

¹ Ce montant sera prélevé sur le compte Dépenses d'investissement et amorti sur 5 ans.

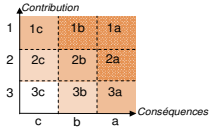
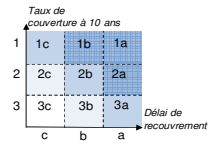
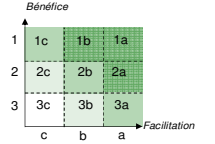
Art. 3

¹ Le Conseil d'Etat est chargé de l'exécution du présent décret, qui est sujet au référendum facultatif.

² Il en publiera le texte et en fixera, par voie d'arrêté, la date d'entrée en vigueur.

Grille de calcul de la valeur ajoutée des projets informatiques (VAP)

Projets d'évolution des systèmes d'information métier

Dimension	Indicateur	Niveau proposé	Argumentation du service et de la DGNSI	Préavis	Poids
I. Caractère obligatoire	Contribution x conséquences sur les prestations niveau 4: contrainte critique niveau 3: contrainte majeure niveau 2: contrainte significative niveau 1: contrainte mineure 	3	Les livrables permettent la réalisation de plusieurs actions prévues dans la mesure 3.16 du programme de législation notamment : - Faciliter l'accès et l'usage d'une identité numérique ; développer, simplifier et harmoniser l'offre de services publics en ligne ; soutenir les citoyennes et les citoyens dans l'accès à l'administration en ligne. - Renforcer la gouvernance de la transformation numérique de l'administration cantonale pour contribuer à la maîtrise du partage des données centrales, accompagner les services dans leurs projets de dématérialisation et garantir une bonne usabilité pour les citoyennes et les citoyens en intégrant de manière systématique les exigences du numérique durable.		30%
II. Productivité pour l'administration	Taux de couverture x délai recouvrement niveau 4: productivité maximale niveau 3: productivité majeure niveau 2: productivité significative niveau 1: productivité mineure 	3	Ces mesures transversales sont indispensables pour soutenir les objectifs de digitalisation des services de l'Etat et réaliser effectivement les gains attendus par leurs projets respectifs. Le taux de réalisation des démarches en ligne en mode connecté induit une diminution des coûts de délivrance des prestations. Une aide en ligne et un support mutualisé soutiennent les usagers dans leurs démarches numériques déchargeant les services et permettant une économie d'échelle. Une recherche d'efficience et une transformation soutenue (notamment avec l'IA) pour l'ensemble des services de l'Etat doit apporter une meilleure productivité.		40%
III. Utilité pour les usagers internes et/ou externes	Bénéfice x facilitation niveau 4: utilité maximale niveau 3: utilité majeure niveau 2: utilité significative niveau 1: utilité mineure 	4	Les usagers souhaitent accéder facilement aux démarches en ligne de l'état, disposer d'un espace personnel numérique qui leur permet de réaliser simplement leurs démarches, suivre l'avancement et retrouver l'historique de celles-ci. Ils souhaitent pouvoir trouver facilement de l'aide en cas de besoin. Les collaborateurs sont accompagnés dans les transformations toujours plus rapides de leur environnement de travail numérique.		30%

SYNTHESE

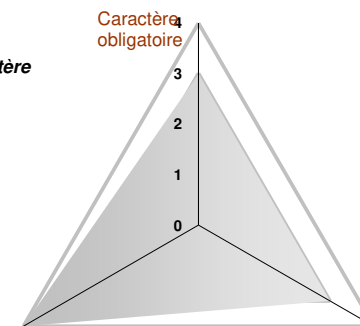
Le présent EMPD s'inscrit pleinement dans le programme de législation 2022-2027.
 Il est indispensable pour poursuivre et accélérer la transition numérique de l'administration et répondre aux standards environnementaux actuels; simplifier et faciliter l'accès aux services en ligne pour les citoyennes et les citoyens, les entreprises et les communes.

à titre indicatif:
 Valeur moyenne
 Valeur pondérée

3.3

3.3

Note par critère



Productivité

Utilité pour les usagers