



ANTENNE
RÉGION VALAIS ROMAND

STRATÉGIE NUMÉRIQUE 2022 – 25

Version juin 2022

*«Ensemble vers une digitalisation
réussie des administrations»*



STRATÉGIE NUMÉRIQUE 2022 – 25

1. Contexte	5
2. Objectif et démarche	5
3. Attentes exprimées par les communes	6
4. Stratégie cantonale	6
5. Axes stratégiques retenus	6
Plateforme de partage d'informations (axe 1)	7
6. Gouvernance de la stratégie	7
7. Investissements et scénario retenu	8
8. Facteurs clés de succès	8
9. Vue d'ensemble de l'écosystème (numérique) valaisan	9



ANNEXES

I.	Contexte détaillé et stratégies étatiques	10
II.	Besoins exprimés des communes et du Canton	13
III.	Liste priorisée des actions proposées	17
IV.	Vue d'ensemble et missions des principaux acteurs du numérique en Valais	20



- ARVr – Antenne Région Valais romand
- eID – Identité électronique
- EPT – Equivalent plein temps
- ERP – Enterprise resource planning (solution complète de gestion)
- FCV – Fédération des Communes Valaisannes
- FDDM – Fondation pour le développement durable des régions de montagne
- GED – Gestion électronique des documents
- IT – Technologie de l'information
- LIPDA – Loi sur l'information du public, la protection des données et l'archivage
- OCSP – Office cantonal des statistiques et péréquation
- NCSC – National Cyber Security Center
- SAN – Service cantonal de l'administration numérique
- SCI – Service cantonal de l'informatique
- SSCM – Service cantonal de la sécurité civile et militaire
- RWO – Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG

SAN, Canton du Valais, M. Cédric Roy, Chef de Service – Coordination avec la stratégie cantonale;

Itecor, M. Alain Geerts – Soutien à la rédaction de la stratégie;

Mònica Vivé, Branding et communication créative – Graphisme;

Fondation pour le développement durable des régions de montagne – Gestion des aspects participatifs des ateliers;

eGov innovation center, M. Matthieu Delaloye – Soutien à la rédaction du questionnaire initial et aux ateliers;

Toutes et tous les participant-e-s aux ateliers;

Toutes les autres entités ayant directement ou indirectement contribué à ces développements.



1. Contexte

En tant que centre de développement régional, l'Antenne Région Valais romand (ARVr) avait jusqu'ici mis ses compétences pluridisciplinaires au service des communes du Valais romand dans les domaines du développement territorial, de la politique des agglomérations, du tourisme et de la culture.

Ses activités liées à la thématique du territoire ont mis en lumière certains besoins des communes dans la digitalisation de leur administration, notamment dans la gestion et la valorisation des données. Partant de ce constat, le Comité ARVr a donné pour mission à son organe opérationnel, dès fin 2020, d'étoffer les prestations et les soutiens offerts aux communes dans le domaine de **la gouvernance numérique**. La stratégie décrite ci-après est le résultat d'une année de démarche exploratoire auprès des différents acteurs valaisans impliqués dans le digital.

2. Objectif et démarche

Cette stratégie numérique a pour objectif de soutenir les autorités en positionnant l'ARVr comme un **facilitateur neutre** et un **interlocuteur de référence** pour leurs évolutions digitales. Une emphase particulière sera mise sur les coordinations interacteurs (*Canton, communes, institutions paraétatiques et acteurs privés*) et les partages de bonnes et mauvaises pratiques.

La stratégie ARVr se veut «*orientée clients*», c'est-à-dire à l'écoute des besoins des collectivités publiques. Il s'agira de répondre à ces dits besoins en proposant des solutions aussi simples d'utilisation que possible. La démarche ayant permis d'aboutir au présent document s'est construite autour des échanges suivants :

- Questionnaire à toutes les communes du Valais romand (68% de réponses);
- Quatre ateliers d'une demi-journée avec des communes, des services cantonaux et des experts;
- Des entretiens politiques avec des acteurs n'ayant pas participé aux ateliers.

Basée sur les attentes exprimées (voir pt. 3 et **ANNEXE II**), une vision est proposée en concertation avec le Service de l'Administration Numérique (SAN) du Canton du Valais, ainsi qu'avec la Regions- und Wirtschaftszentrum Oberallis AG (RWO).



3. Attentes exprimées par les communes

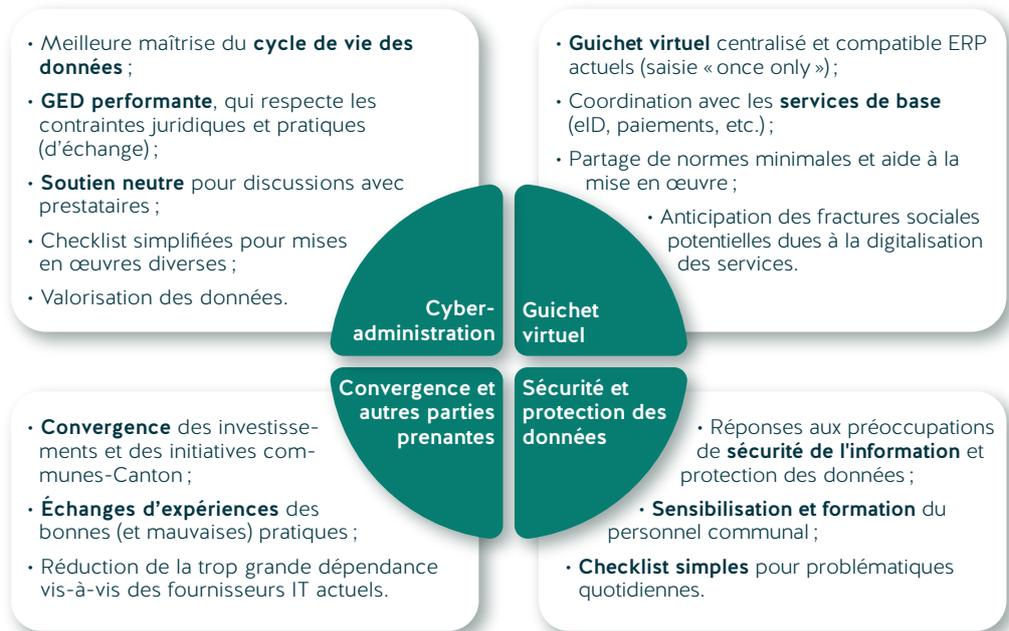


Figure 1: Attentes exprimées par les communes et les services cantonaux durant les ateliers ([ANNEXE II](#) pour détails)

4. Stratégie cantonale

L'[ANNEXE I](#) fournit un aperçu détaillé de l'écosystème digital à tous les niveaux étatiques. Il est important de spécifier ici le rôle central du Canton du Valais dans le développement à court terme du numérique inter-institutionnel avec la récente création (en 2021) du SAN. Il a pour ambition de proposer les « briques de base » nécessaires à la digitalisation des autorités (*au sens de la LIPDA, art. 3*) telles qu'une identité numérique, des moyens de paiements électroniques ou encore un guichet virtuel partagé, ainsi que de prendre en charge le développement de projets portés par plusieurs autorités, dont le Canton. La stratégie ARVr est proposé en étroite coordination avec cette vision.

5. Axes stratégiques retenus

L'analyse des attentes exprimées a permis de structurer la stratégie en quatre axes distincts. Chacun de ces axes est constitué de plusieurs initiatives répondant aux besoins exprimés par les communes. Elles sont ici présentées comme des classes d'actions, chacune de ces idées étant ensuite traduite dans des livrables opérationnels concrets. Ces livrables sont listés dans l'[ANNEXE III](#).

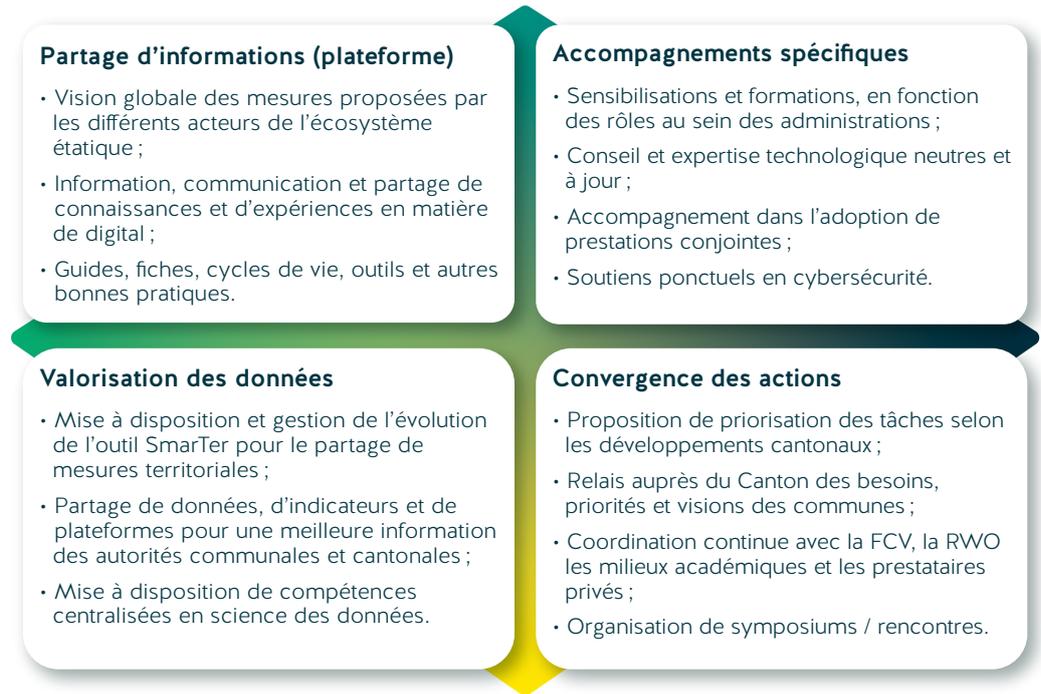


Figure 2 : Axes stratégiques proposés (selon les attentes exprimées lors des ateliers - Voir **ANNEXE II** pour détails)

Plateforme de partage d'informations (axe 1):

Une plateforme propre à l'ARVr, à laquelle les communes pourront se connecter de manière sécurisée, soutiendra la réalisation du premier axe. Cette plateforme sera source de véritable intelligence collective en structurant et en permettant l'accès à l'information (*bonnes pratiques, checklists, documents pédagogiques, modes d'emploi simplifiés, etc.*). Cette interface d'échange pourrait être développée en partenariat avec le RWO.

Pour les documents proposés sur la plateforme ARVr, la préférence sera donnée à l'utilisation de matériel déjà existant qui sera, si besoin, adapté aux réalités communales.

6. Gouvernance de la stratégie

Afin de faire évoluer la stratégie digitale au plus près des besoins communaux, une gouvernance formelle est proposée ci-dessous :



Figure 3 : Organigramme de la gouvernance de la stratégie numérique 2022 - 25



La stratégie est validée par le **Comité ARVr** qui constitue ainsi son dispositif de pilotage. Le **comité technique** (COTECH), composé de représentants des communes, du Canton, mais également et selon les besoins d'acteurs privés, est chargé de l'opérationnel de la présente stratégie. En particulier, la priorité sera donnée aux développements de livrables à l'attention des communes qui pourront rapidement apporter une plus-value concrète à celles-ci.

Les livrables sont consignés dans une liste ordonnée (**ANNEXE III**) dont la teneur sera revue périodiquement par le COTECH pour proposition au Comité ARVr. Ce dernier valide périodiquement la priorisation des mesures, évalue l'avancement et décide, si nécessaire, de mesures correctives.

7. Investissements et scénario retenu

Les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie digitale de l'ARVr ont été évaluées sur la base de la liste de livrables présentée en **ANNEXE III**. Pour chaque mesure proposée, une *estimation* financière et humaine a été réalisée.

Les coûts liés à la valorisation des données (*data scientist*) et à l'interface SmarTer (*interface de partage de stratégies territoriales*) ont été sortis de ces estimations étant donné qu'ils sont déjà intégrés au budget ordinaire de l'ARVr validé en 2021/2022. De fait, **les coûts additionnels sur 4 ans** seraient d'environ:



0.8 EPT
(env. CHF 106'400.- / an)



CHF 230'000.- HT.
(sur 4 ans)

Le Comité ARVr a validé, en mai 2022, le scénario consistant à engager une ressource «business analyst / chef de projet en cyberadministration» dès que possible. Une enveloppe budgétaire de CHF 80'000.- pour développer la plateforme d'intelligence collective (axe 1), ainsi que CHF 50'000.- annuels ont également été décidés pour la mise en œuvre de la stratégie numérique 2022–25. Pour celle-ci, **aucun financement supplémentaire ne sera attendu de la part des communes du Valais romand**. Des mandats de prestations pourraient être envisagés avec différents services cantonaux et le solde sera assumé par le budget ordinaire, respectivement le bilan de l'ARVr.

8. Facteurs clés de succès

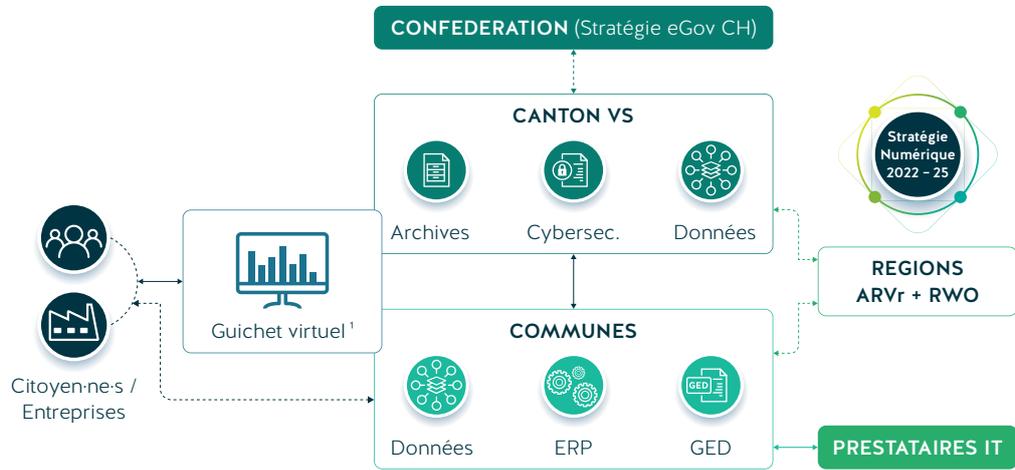
Les facteurs clés de succès du déploiement de la stratégie numérique sont notamment:

- Se concentrer sur les prestations portées par une majorité de communes ;
- Favoriser les mesures à effet rapide pour les communes ;
- Apporter une plus-value aux processus administratifs et ne pas se contenter de digitaliser l'existant ;
- Se positionner comme facilitateur neutre et interlocuteur de référence entre les différentes parties prenantes ;
- Ne pas se substituer aux prestataires informatiques privés actuels, aux services cantonaux ou à la Fédération des Communes Valaisannes.



9. Vue d'ensemble de l'écosystème (numérique) valaisan

L'écosystème des principaux acteurs liés au numérique en Valais peut être résumé à l'aide de la figure suivante (*schéma de principe appelé à évoluer*). Un aperçu plus complet des missions par acteur (tableau synoptique) est fourni en **ANNEXE IV**.



¹ Et autres services numériques communs développés entre différentes autorités

Figure 4 : Vue d'ensemble des principaux acteurs valaisans liés au numérique et place des Antennes

Grégory Carron
 Directeur

Léonard Evéquoz
 Directeur adjoint



Introduction : l'évolution digitale

«*En l'espace d'une génération, les technologies de l'information et de la communication ont acquis un rôle central dans notre société, affectant l'ensemble des domaines du quotidien et changeant nos manières de communiquer, de consommer, mais aussi de travailler.*»

Cette introduction de la stratégie numérique de l'État du Valais (SAN – 2022) est parfaitement adaptée à la stratégie de l'Antenne Région Valais romand (ARVr). Les communes se retrouvent face à des attentes croissantes de leurs administrés en termes de digitalisation. Ces derniers sont en effet, pour une majorité d'entre eux, confrontés aux applications digitales dans nombre d'autres domaines de leur vie, que ce soit pour les loisirs ou pour leurs tâches administratives quotidiennes liées à leurs finances, assurances ou services postaux par exemple. Ils attendent à présent la même qualité de service des pouvoirs publics.

S'il est vrai que la crise du COVID a rapidement fait évoluer les mentalités digitales des administrations, il ne faut pas que cette soudaine avancée vienne voiler le fait que les administrations suisses ont encore des retards gigantesques à combler, comme l'ont fait ressortir les ateliers organisés par l'ARVr.

L'une des clés du succès digital sera, dans les années à venir, de ne pas considérer cette transformation numérique comme une contrainte imposée, mais bien comme une opportunité qui pourrait largement bénéficier aux services publics, autant pour les concitoyens que pour les fonctionnaires. La simplification des processus, la centralisation de l'information, l'accès en tout temps et lieu aux prestations traditionnelles de guichet ou encore l'archivage automatique sont des exemples de plus-value qu'une digitalisation intelligente et maîtrisée peut apporter.

Ces services ne seront toutefois pas sans contreparties, en particulier au niveau des efforts nécessaires à l'intégrité et à la sécurité de l'information. Les composantes sociales, de sensibilisation et de formation ne sont pas non plus à négliger. Le succès passera donc par un meilleur alignement des objectifs des différents niveaux étatiques, mais également par un meilleur partage d'informations, de bonnes pratiques et de formations centralisées et ciblées. Les Antennes régionales ont là un rôle déterminant à jouer.

Contexte régional et gouvernance numérique à l'ARVr

L'ARVr est un centre de développement régional historiquement actif dans les domaines du développement territorial, de la politique des agglomérations, du tourisme, de l'économie et de la culture. En 2020, le Comité ARVr a validé une stratégie de transition incluant un premier pas vers le numérique. Cette transition concernait en premier lieu les aspects de valorisation des données territoriales pour une meilleure prise de décision politique, mais également un partage accru des stratégies et planifications existantes en mobilité, urbanisme et paysage (*agglomérations et plans directeurs intercommunaux*).

À la suite de ce premier pas au pays du digital, le Comité ARVr a autorisé le développement d'une plateforme numérique: SmarTer (*Smart Territories*) ainsi que l'engagement d'un spécialiste en sciences des données. Au-delà de ces thématiques, le Comité ARVr a demandé à son organe opérationnel de développer une stratégie permettant de soutenir les communes dans leur digitalisation.

Souhaitant rester au plus proche des besoins du terrain, l'ARVr a ainsi débuté une période exploratoire en trois phases (*stratégie «eGov 2021–22»*):

1. En novembre 2020, un sondage sur le degré de digitalisation des communes et sur leurs attentes quant à une éventuelle coordination régionale a été réalisé. Ce sondage, adressé aux Présidentes, Présidents et Secrétaires municipaux des communes du Valais romand, a bénéficié des réponses de 40 communes sur 59, avec le 95% d'entre elles qui souhaitaient explicitement que l'ARVr s'implique dans cette thématique;



2. D'août 2021 à mars 2022 quatre ateliers participatifs, dédiés à l'appréhension des données, à la cyberadministration et aux portails citoyens / entreprises, à la cybersécurité, ainsi qu'à la formation et aux aspects sociétaux de la digitalisation se sont tenus. La composition et les résultats de ces ateliers sont détaillés dans l'**ANNEXE II**;
3. En février 2022, des entretiens individuels de Président-e-s de commune n'ayant pas participé aux ateliers ont été menés. Ces derniers entretiens ont confirmé les conclusions des ateliers.

Les attentes des communes sont détaillées dans l'**ANNEXE II**, mais certains points clés méritent d'être soulignés ici :

- Les communes considèrent la thématique du digital comme **importante**, voire **prioritaire**;
- Les communes n'ont ni les ressources humaines, ni financières pour gérer ce développement;
- Le rôle du Canton est décrit comme primordial;
- Le rôle des Antennes régionales est positivement perçu, notamment en termes de coordination, de formation, de sensibilisation et de **neutralité** au niveau des conseils stratégiques et techniques;
- Une **meilleure convergence** entre les différents acteurs est vue comme impérative.

Ces différents éléments font le lien avec les stratégies cantonales et fédérales qu'il convient d'intégrer de manière proactive aux réflexions régionales.

Contexte cantonal

Au terme d'une première étape dite «de rattrapage» de la stratégie informatique 2015-2024 de l'État du Valais, une seconde étape, dédiée à l'efficacité de la fonction publique valaisanne¹ a été lancée en 2019. À cette occasion, le Conseil d'État a redéfini son ambition en matière de transformation numérique des autorités valaisannes, dont l'étendue et l'encouragement à l'utilisation des prestations numériques.

Cette ambition s'est notamment traduite par la création, lors de la répartition des départements pour la législature 2021–2025, d'un nouveau Service de l'administration numérique (SAN) dont la mission principale est d'accompagner et d'accélérer la transformation numérique de l'administration publique valaisanne.

Dans ce cadre, une loi cantonale spécifique aux services numériques et une stratégie des services numériques des autorités valaisannes sont, en avril 2022, en cours d'élaboration. La loi fixe, entre autres, un cadre pour le développement et le financement de services numériques des autorités valaisannes. La stratégie des services numériques repose quant à elle sur les deux piliers suivants :

- La **mise à disposition** d'une architecture et de **services de base** (p. ex. *authentification, signature électronique et portail unique*);
- Le **développement de prestations conjointes** (qui nécessitent l'interaction de plusieurs autorités).

La stratégie «Services numériques des autorités valaisannes» a été validée par le Conseil d'État en avril 2022. Elle est accessible [ICI](#). Pour les communes, cela signifie, dans le respect de leur autonomie, que lors du renouvellement ou de l'évolution de certaines de leurs prestations numériques, elles seront encouragées à adhérer aux services et prestations numériques existants, qui se veulent réutilisables par l'ensemble des autorités. Cela signifie également que les fournisseurs informatiques devront permettre que le système d'information qu'ils fournissent aux communes s'interface avec lesdites prestations.

¹ État, communes et parapublic



Contexte fédéral

Au niveau fédéral, une stratégie suisse de cyberadministration 2020-23 existe. Celle-ci a été conjointement rédigée par le Conseil fédéral, la Conférence des gouvernements cantonaux, ainsi que l'Union des villes suisses et l'Association des communes suisses. Cette stratégie comprend les objectifs suivants :

1. Développer des offres numériques en matière d'interaction et de participation à l'échelle nationale;
2. Mettre en place des services de base nationaux pour la cyberadministration;
3. Réglementer de manière contraignante la collaboration nationale en matière de transformation numérique;
4. Développer la connaissance du numérique par l'administration et renforcer la confiance.

Cette stratégie est téléchargeable sur le site de l'administration numérique suisse: [ICI](#).

Une décision importante a également eu lieu en avril 2020: le Conseil fédéral et l'Assemblée plénière de la Conférence des gouvernements cantonaux (CdC) ont décidé de regrouper les ressources humaines et financières existantes de la cyberadministration suisse et de la Conférence suisse sur l'informatique (CSI) au sein d'une nouvelle organisation: **l'Administration numérique suisse (ANS)**, active depuis le 1^{er} janvier 2022.

Conclusion et place des Antennes régionales

Le contexte étant donné et les avis des parties prenantes ayant été entendus, l'ARVr peut formellement proposer sa stratégie numérique 2022 – 25. Les retours des ateliers et les discussions en bilatérale avec le SAN valaisan ont confirmé qu'une coordination régionale faisait sens dans le contexte actuel.

En effet, de l'avis même du service de l'administration numérique valaisan, un soutien aux autorités communales restera nécessaire afin de compléter la stratégie cantonale envisagée. Ce soutien pourrait prendre diverses formes liées à la formation ou à l'aide à la conduite des transformations digitales communales, le tout en bonne intelligence avec les divers services cantonaux et les fournisseurs privés de prestations informatiques déjà au service des communes.

Les discussions et partages entre communes, souvent confrontées aux mêmes problématiques, le lancement de projets communs, ainsi que l'éventuelle médiation entre communes dans le domaine digital, devront aussi être favorisés; tout comme devrait l'être le rôle de courroie de transmission entre les besoins communaux et les visions du SAN.

Partant de ces éléments, l'ARVr propose une stratégie 2022 – 25 pragmatique et opérationnelle qui se veut évolutive et à l'écoute des besoins communaux, tout comme des attentes cantonales.



La phase exploratoire pour la rédaction de la stratégie numérique ARVr a inclus 4 ateliers thématiques avec des communes volontaires, ainsi qu'avec différents services cantonaux. Les sujets choisis étaient: (1) L'appréhension des données; (2) La cyberadministration et les guichets virtuels; (3) La cybersécurité; (4) La formation et les questions d'inclusion. La figure 1 ci-dessous illustre les acteurs présents à ces rencontres.

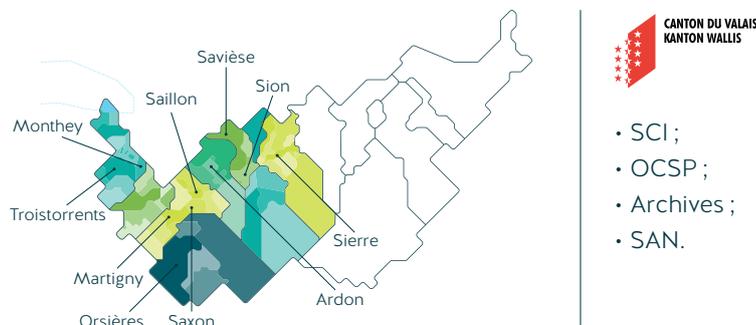


Figure 1: Participants aux ateliers thématiques organisés par l'ARVr 2021-22

Les **objectifs** étaient multiples, mais les principaux peuvent être résumés comme suit:

1. Comprendre l'état actuel de développement des outils digitaux au sein des communes et des services cantonaux;
2. Faire intervenir des experts pour explorer le champ des possibles dans les thématiques sélectionnées;
3. Identifier de manière formelle les attentes et besoins à combler en termes de gouvernance numérique.

Les besoins identifiés sont résumés dans la suite de la présente annexe. Ils ont servi de base à la rédaction de la stratégie numérique 2022 – 25 de l'ARVr.

Atelier 1: Appréhension des données

- Pas ou peu de **stratégies de gestion du cycle de vie** implémentées au sein des communes;
- Délégation de la gestion des données aux fournisseurs de services externes, avec des résultats mitigés (perte de données, gestion des sauvegardes discutable, pas de vue d'ensemble du cycle de vie – en particulier de l'archivage, peu de réactivité métier, etc.);
- **Manque de formation, respectivement d'information** pour la gestion administrative et technique des données, respectivement pas de ressources internes dédiées;
- Peu de connaissances spécifiques en protection des données, manque de **documents synthétiques et à jour sur les droits et devoirs des employé·e·s communaux**;
- Problématique synthétisée en: «*Au sein de la commune, personne ne parle informatique*»;
- De manière plus générale, il est reproché un manque de convergence des investissements numériques entre communes, Cantons et Confédération ainsi qu'un **manque de mutualisation des services et compétences entre les communes**.



Atelier 2.1: Cyberadministration interne

- Peu de vision interne de l'**architecture globale des processus administratifs** au sein des services communaux;
- Pas de vue d'ensemble sur ce qui est développé par les différents acteurs de l'écosystème digital valaisan. Une **cartographie des initiatives** est demandée afin de conserver la vision globale et de profiter des dynamiques / connaissances existantes;
- **Peu de discipline** transversale concernant les services de base en informatique, tels que le nommage des documents, les formats, la gestion de l'archivage dès la création d'un document, etc. Souvent par **manque d'information et de responsable désigné** plus que de volonté;
- Le digital semble souvent renforcer les silos administratifs entre les services plutôt que de les briser (*chacun à sa méthodologie de stockage et son arborescence*). Une manière de faire commune serait souhaitée;
- La plupart des politiques «IT» des communes reposent sur les épaules d'**une seule personne «un peu plus à l'aise que les autres»**. Le risque est grand de voir celle-ci disparaître (*accident, démission, retraite, etc.*) et de laisser un grand vide dans l'administration. Des cahiers des charges plus formels sont souhaités, avec des formations ad hoc;
- Les outils utilisés à l'interne sont majoritairement proposés par le prestataire externe de la commune qui est parfois considéré comme trop «commercial». Les communes souhaiteraient **un intermédiaire neutre pour les conseils technologiques** et plus de **partage de bonnes et mauvaises pratiques**;
- Il y a peu d'intégration de **nouvelles technologies** telles que les bots, la blockchain, l'intelligence artificielle, etc. Un conseil ou des projets pilotes spécifiques seraient appréciés.

Atelier 2.2: Portail citoyens / entreprises

- **Grandes attentes de la population** quant à l'accès à distance et en tout temps aux prestations administratives publiques, mais très peu de connaissances à l'interne des administrations;
- Attentes claires des communes quant aux briques de base telles que eID, paiements, etc. (*ndlr: ces éléments sont actuellement réfléchis à l'échelle cantonale par le SAN et la LCyber à venir*);
- À l'heure actuelle, les communes déploient des «sites améliorés» avec la mise à disposition de formulaires et parfois de moyens de paiement. Rien cependant ne garantit l'intégrité des documents et ne permet des procédures complètes;
- Il serait illusoire de financer / gérer un portail complet à une échelle communale. **Un portail centralisé doit voir le jour**;
- Un **risque de fracture sociale** existe et se renforcera au fur et à mesure du déploiement de solutions numériques. Un **accompagnement spécifique** (bonnes pratiques) doit être fait pour ne pas laisser de côté les personnes les plus vulnérables (séniors, malvoyants, illettrés, etc.);
- Manque de **normes minimales**, respectivement d'ERP compatibles pour rendre possible la création immédiate d'un guichet centralisé. Les communes devront être accompagnées pour ce cheminement;



- La volonté est claire: avoir un portail centralisé, géré par le Canton (possiblement en utilisant ce qui existe déjà ailleurs), mais avec le **respect des identités visuelles propres aux communes ainsi que la possibilité d'intégrer des outils personnalisés** (*permis pêche, réservation salles, médailles de chiens, etc.*) selon les volontés diverses;
- Les divers acteurs de l'écosystème devront **se coordonner en permanence**, en particulier les communes, le Canton, les fournisseurs externes et la Fédération des Communes Valaisannes. Les Antennes régionales pourraient être le bon échelon pour cette coordination.

Atelier 3: Cybersécurité

- Actuellement, les communes sont plus dans la réactivité que dans la proactivité;
- Peu d'utilisations actives des **technologies adaptées** sont constatées (*double facteur d'authentification, gestionnaires de mots de passe, etc.*) et un manque d'information flagrant sur celles-ci est souligné;
- L'entier de la cybersécurité est (souvent) délégué aux fournisseurs externes, mais sans réelle vue d'ensemble de ceux-ci;
- **Pas de procédures en cas de cyberattaques** sont en place et entraînées (*un exercice a été fait durant l'atelier et aucune des communes présentes n'avait de checklist préparée*);
- **Peu de campagnes régulières de phishing ou de sensibilisation** sont pratiquement effectuées (*pas de responsable interne*). Une centralisation de ces tests serait attendue;
- Aucun **outil de formation «facile» et utilisable en journée**, entre deux tâches, n'est à disposition des communes (*ndlr: le SCI est en phase de test avec l'ARVr pour proposer un tel outil aux communes dès 2023*);
- Pas de **plan de continuité de l'activité métier** en cas de sinistre informatique;
- Peu de rigueur dans les réflexes de base tels que la gestion des **mots de passe**, le contrôle des **sauvegardes**, l'entraînement des employés à la **vigilance constante**, etc.;
- Absence d'une **cellule de crise (cantonale) à disposition des communes 24/7**. L'actuel service de la police cantonale ne serait pas suffisant (*ndlr: Début 2022, une cellule de crise est en cours de mise en place par le Canton*).

Atelier 4: Formations et inclusion sociale

- Seuls 20% des communes ont déjà fait des formations auprès de la HES-SO (*outils informatiques, bureautique, cybersécurité, etc.*);
- Il manquerait des **formations ciblées par typologies d'utilisateurs** (*par exemple distinguer les décideurs politiques des techniques ou du personnel administratif et offrir des formations ciblées*);
- Il y a un **manque de temps et de moyens** clair pour s'informer et se former, même si les Villes ont une petite avance en la matière. Des outils de sensibilisation facile d'accès et basés sur des problématiques du quotidien sont souhaités et attendus;



- Les **potentiels du digital restent largement méconnus**, autant au niveau politique qu'administratif. Des partages de bonnes pratiques seraient un plus (*évoqué à plusieurs reprises*), ainsi que l'élaboration de plateformes internes d'e-learning;
- Des affichettes / posters à afficher dans des endroits fréquentés pourraient être un plus, notamment en termes de cybersécurité («le saviez-vous?»);
- Des **formations «in-situ» et en journée**, ou à minima localisée par groupements de communes offriraient une énorme plus-value et une adhésion certainement plus grande;
- Les communes attendent du Canton des **soutiens financiers** ainsi qu'une forme de validation (*ndlr: ces réflexions sont en cours – en 2022 – au Canton, notamment via le SAN et le SCI*);
- Il est attendu des Antennes régionales de reconduire ce type d'atelier afin de **favoriser l'échange d'information**, possiblement sous forme de symposium annuel à l'échelle du Valais;
- 74% des seniors sont «en ligne», la fracture numérique s'étant déplacée à 80 ans (*pour rappel, 90'000 personnes en Valais ont plus de 63 ans*);
- Le souhait de conserver une mixité «papier / numérique» est largement évoqué;
- L'impératif de **garder l'humain au centre** est constamment répété;
- Utiliser le digital pour inclure plus de personnes, notamment au niveau des langues (*sites et guichets en anglais / allemand à minima par exemple*) et pour accompagner les formations, par exemple à l'aide de bornes digitales au guichet communal.

LISTE PRIORISÉE DES ACTIONS PROPOSÉES



Axe stratégique	Priorité*	Mesure proposée	Existant / partenaires	Livrable	Justificatif / Descriptif détaillé
Axe : « Partage d'informations » (nouvelles mesures proposées)					
1	A	Guide sur les bonnes pratiques de sauvegardes / contrôles à effectuer	Canton: SCI	Guide (bonnes pratiques + actions minimales) mis à disposition sur le portail ARVr	Nombre d'administrations se reposent intégralement sur leurs prestataires externes pour leurs sauvegardes, sans avoir de détails sur la redondance de celles-ci et sans avoir testé les capacités de récupération. Il s'agit d'un danger primaire à corriger en urgence
2	A	Cahier des charges types pour les postes liés au digital au sein des communes	ARVr / Communes	Modèles mis à disposition sur le portail ARVr	Plusieurs administrations sont confrontées au besoin d'engager (ou d'assigner à l'interne) des responsables pour l'archivage de documents, la protection des données, etc. Il semblerait pertinent que les communes aient accès à des exemples «types» desdits cahiers des charges. Nommer des responsables est une action urgente
3	A	Guide des bonnes pratiques de nommage universel des documents à l'interne d'une administration	ARVr / communes / archiviste cantonal	Guide pratique mis à disposition sur le portail ARVr	Les communes n'ont pas toujours de directives claires quant au nommage des documents. Ceux-ci sont laissés au bon vouloir des différents services et des habitudes prises depuis toujours. Une stratégie de nommage efficace est nécessaire en vue de l'implémentation d'une GED généralisée ainsi que pour le suivi des dossiers
4	A	Guide + outils didactiques sur les bons comportements à adopter en termes de sécurité de l'information (cybersécurité)	Canton: SCI / ARVr	Guide (bonnes pratiques + actions minimales) mis à disposition sur le portail ARVr + matériel didactique (posters, etc.)	Les actions de base liées à la cybersécurité se doivent d'être répétées afin de limiter le risque d'intrusion. Ces réflexes doivent être «matraqués» afin d'être enregistrés. Un guide à relire périodiquement ainsi que des posters visibles dans des endroits fréquentés sont des méthodes ayant fait leurs preuves
5	A	Guide sur les bonnes pratiques à adopter pour une gestion efficace des mots de passe	Canton: SCI / NCSC	Guide (bonnes pratiques + actions minimales) mis à disposition sur le portail ARVr	Il semblerait que beaucoup de communes n'aient pas de politique stricte de gestion des mots de passe. Les post-its avec les ordinateurs portables sont une faille majeure de sécurité ! Tout comme les mots de passe à changer chaque mois, sans contraintes particulières. Une politique de base se doit d'être appliquée par tous. Des outils existent pour une meilleure gestion des mots de passe et peuvent / doivent être utilisés
6	B	Portail ARVr dédié aux communes pour le partage d'informations et de bonnes pratiques	Fournisseur externe	Nouvelle page didactique sur l'extranet ARVr	Il s'agirait de pouvoir diffuser l'information créée de manière simple et efficace. L'idée serait d'utiliser les accès que les communes ont déjà sur l'extranet de l'ARVr en développant une page didactique adhoc
7	B	Vision d'ensemble des initiatives digitales existantes en Valais	-	Information aux communes via le portail ARVr	Une demande émanant des communes aux ateliers serait d'avoir une vision d'ensemble des processus en cours (cybersécurité au niveau cantonal, guichet digital du SAN, etc.). L'ARVr peut fournir cette vision et se tenir à disposition des communes pour partager ses connaissances
8	B	Identification des processus primaires communs à toutes les administrations et information sur «quels outils pour quels processus»	Communes / consultant	Veille & partage de connaissances mis à disposition sur le portail ARVr	Un manque d'information sur les outils existants (autres que ceux proposés / imposés par les prestataires historiques) a été constaté. Il s'agirait de proposer un aperçu plus large (veille stratégique) de ce qui existe sur le marché, mais surtout de ce qui est déjà utilisé par des communes, avec des retours d'utilisateurs
9	B	Guide pour la gestion du cycle de vie des données et leur archivage	Archiviste cantonal	Guide (bonnes pratiques + actions minimales) mis à disposition sur le portail ARVr	La gestion du cycle de vie des données est lacunaire dans la plupart des administrations. L'idée est de sensibiliser à la gestion précoce dudit cycle de vie, de la création d'un document à son archivage / destruction
10	B	Formation – différenciée par rôles – sur la bonne gestion du cycle des données et de l'archivage	Archiviste cantonal	Soirée(s) de formation selon thématique d'actualité (y.c. remise d'un guide)	La gestion du cycle de vie des données est lacunaire dans la plupart des administrations. Il s'agirait d'organiser, en coordination avec l'archiviste cantonal, des formations adaptées aux publics cibles pertinents (décideur, admin, etc.)
11	B	Eléments clés d'un contrat liant les administrations communales aux prestataires externes	ARVr / Communes / conseil juridique	Résumé des éléments clés proposé sur le portail ARVr	Les communes ne «parlent pas informatique» et se reposent souvent sur des contrats avec leurs prestataires externes datant de plus de 10 ou 20 ans. Les services ont évolué et le cadre juridique également. Il s'agirait de proposer des «points minimaux» à considérer dans les relations avec des prestataires externes
12	B	Outil de formation online lié à la cybersécurité à destination du personnel communal	Canton: SCI	Formation: proposition d'outil de formation (par modules courts)	Beaucoup de communes sont désireuses de pouvoir accéder à des formations ciblées, mais courtes, pour leur personnel. Idéalement ces formations devraient être accompagnées de campagnes de phishing avec analyse des résultats et feedbacks. Le Canton (SCI) devrait proposer un tel outil début 2023, il s'agirait dès lors de faire passer l'information et d'en garantir l'accès pour les communes
13	B	Guide des bonnes pratiques de continuité de l'activité métier en cas de sinistre informatique	Canton: SCI / NCSC	Guide (bonnes pratiques + actions minimales) mis à disposition sur le portail ARVr	Peu d'administrations semblent, en 2022, avoir un plan très clair de continuité de leur activité en cas de défaillance majeure de leur système informatique, y compris en cas d'attaque. Il s'agirait à travers cette action de les sensibiliser, notamment à l'aide d'une checklist d'actions minimales à préparer et entraîner
14	B	Guides (selon typologie d'utilisateur) sur les bons comportements à adopter en termes de protection des données	Préposé cantonal à la protection des données	«Guide (bonnes pratiques + checklists métiers) mis à disposition sur le portail ARVr»	Le personnel «au front» ne maîtrise pas la LIPDA dans son ensemble et se trouve confronté à des actions ne répondant pas aux exigences légales (trop ou trop peu). Un guide pratique et orienté métier rassemblant ces actions courantes et les comportements à adopter serait, d'après les communes, appréciable
15	B	Guide sur les bonnes pratiques à adopter pour une gestion de crise de type cyberattaque (y.c. préparation)	Canton: SCI / NCSC	Guide (bonnes pratiques + actions minimales) mis à disposition sur le portail ARVr	Durant les ateliers, une simulation d'attaque a été réalisée et il s'est avéré qu'aucune commune présente n'avait une stratégie claire de réaction en cas de cyberattaque, ni même une préparation adéquate. Une coordination doit être faite avec le Canton pour fournir cette checklist et un service de réaction rapide adéquat

16	Partage d'informations	B	Points d'attention et bonnes pratiques sur le « comment éviter l'exclusion digitale » interne comme externe	HES-SO / Pro Senectute / Communes / Etc.	Guide (actions minimales + exemples pratiques) mis à disposition sur le portail ARVr	Les risques d'exclusion existent autant pour le personnel interne moins à l'aise avec le digital que pour des catégories de citoyens (séniors, malvoyants, problème de langue, etc.). Des bonnes pratiques existent, tout comme des choses à éviter et il s'agirait de les partager pour toutes les communes
17	Partage d'informations	C	Guide des bonnes pratiques pour une digitalisation durable	FDDM	Guide pratique / fiches concrètes mis à disposition sur le portail ARVr	Une utilisation non maîtrisée du numérique peut entraîner d'importants coûts environnementaux. Dans le cadre du plan climat VS, il s'agit de maîtriser ces coûts. Des actions simples peuvent (doivent) être proposées aux communes pour une certaine hygiène « physique » du numérique
18	Partage d'informations	C	Coordination Canton-communes-fournisseurs pour le fonctionnement d'un guichet virtuel cantonal, y.c. normes à adopter et réponses aux questions fréquentes	Canton: SAN, SCI / Communes / ARVr	Coordination continue + Guides sur normes minimales & FAQ sur portail ARVr	Le SAN a pour ambition de proposer des services de base aux communes, y.c. un portail citoyens / entreprises. Il s'agira de s'assurer que les communes ont la base d'information requise pour en faire bon usage, autant d'un point de vue fonctionnalités accessibles que d'un point de vue technique / normage des données
19	Partage d'informations	C	Guide pour l'utilisation du guichet numérique cantonal pour les communes	Canton: SAN	Guide d'utilisation pour le guichet numérique cantonal – partagé sur le portail ARVr	Le SAN a pour ambition de proposer des services de base aux communes, y.c. un portail citoyens / entreprises. Il s'agira de s'assurer que les communes ont la base d'information requise pour en faire bon usage, autant d'un point de vue fonctionnalités accessibles que d'un point de vue technique / normage des données
20	Partage d'informations	C	Flyer « votre portail digital » à disposition des communes	-	Flyer explicatif / guide à l'intention du citoyen pour le sensibiliser aux démarches digitales	Il est reconnu que la confiance du citoyen dans la gestion de ses données par les administrations est très faible. Une communication intelligente et orientée est nécessaire et devra être faite par tous les acteurs. Une proposition centralisée et partagée apparaît dès lors comme pertinente
Axe: « Accompagnements spécifiques » (nouvelles mesures proposées)						
21	Accompagnements spécifiques	C	Veille active et neutre sur les outils de cyberadministration du marché, selon besoins des communes	Communes / consultant	Veille & partage de connaissances mis à disposition sur le portail ARVr	Étant donné l'évolution rapide des systèmes d'information, il s'agit d'assurer une veille active sur les outils existants, d'en extraire les plus-values éventuelles pour les communes, notamment basées sur les expériences utilisateurs (en Valais ou ailleurs) et de les partager avec les administrations
22	Accompagnements spécifiques	C	Conseils commercialement neutres en termes de systèmes d'information communaux (sur demande et pour des problèmes communs à plusieurs communes)	eGov innov. Center	Conseil sur demande	Cette demande a été faite à plusieurs reprises par des politiques et techniques qui ont stipulé qu'au sein de la commune, personne ne « parlait informatique » et qu'un haut degré de dépendance aux prestataires externes en découlait. Une expertise neutre est souhaitée
23	Accompagnements spécifiques	C	Veille active sur la cybersécurité: actualités et retours d'expériences	Canton: SCI + cellule de crise adhoc	Veille & partage de connaissances mis à disposition sur le portail ARVr	La cybersécurité évolue sans cesse et les communes n'ont pas forcément les ressources individuelles pour s'assurer que leurs prestataires historiques répondent à ces menaces. Une coordination est également à faire avec la cellule de crise du Canton du Valais. Cette tâche pourrait être réalisée de manière centralisée par les Antennes, avec des feedbacks réguliers auprès des communes
24	Accompagnements spécifiques	C	Veille active sur les initiatives d'inclusions digitales réussies (ou ratées)	-	Veille & partage de connaissances mis à disposition sur le portail ARVr	Les initiatives dans le domaine de l'inclusion florissent et sont nombreuses. Un monitoring actif est toutefois nécessaire pour un partage d'expérience réussi. La tâche n'est pas insurmontable en termes de ressources centralisées, mais est toutefois difficile à faire à l'échelle d'une commune individuelle
25	Accompagnements spécifiques	C	Écoute des besoins communaux quant aux prestations liées au guichet numérique cantonal + remontée des informations au Canton (SAN)	Canton SAN / Communes	Relais d'information entre les besoins du terrain et la gouvernance du guichet cantonal	Si la solution d'un portail intercantonal était retenue, il s'agirait de monitorer les différents modules développés ailleurs et d'être à l'écoute des besoins des communes afin de pouvoir échanger cette information
Axe: « Convergence des actions » (nouvelles mesures proposées)						
26	Convergence des actions	A	Organisation et coordination du COTECH numérique, notamment afin de s'assurer de l'intégration fonctionnelle des briques de bases proposées par le SAN	ARVr / Communes / Canton / Consultant	Coordination entre les acteurs et tenue de séances régulières	La stratégie cantonale a l'ambition de proposer des services de base aux communes (portail, identité numérique, systèmes de paiement, etc.). Les Antennes pourraient dès lors servir de courroie de transmission technique, mais également tactique, entre ces différents échelons institutionnels
27	Convergence des actions	B	Symposium « digital » annuel (ou à définir) à l'intention des communes, en collaboration avec le Canton et le RWO	-	Tenue des symposiums	L'idée serait de proposer un symposium aux communes, avec une thématique phare chaque année afin de leur exposer les derniers développements et proposer des solutions. En collaboration avec le SAN et le RWO
28	Convergence des actions	B	Guide pour la digitalisation de divers processus communaux (étapes, calendrier, coûts): ordres de grandeur pour une démarche minimale	Communes / consultant	Guide (bonnes pratiques + actions minimales) mis à disposition sur le portail ARVr	Beaucoup de communes ont avoué vouloir mettre des budgets liés au digital, mais ne savent pas où faire le premier pas. Une réelle demande existe pour un guide résumant les outils minimaux, les actions à entreprendre, les coûts y étant relatifs et les calendriers de mise en oeuvre. Un ouvrage universel ne pourra pas être réalisé, mais certains processus sont communs à toutes les administrations et peuvent être modélisés
29	Convergence des actions	B	Organisation de tests de phishing	Canton: SCI / prestataires externes	Coordination et organisation de campagnes de test effectives (cybersécurité)	Toutes les communes devraient régulièrement effectuer des tests de phishing auprès de leur administration, afin de s'assurer de l'imperméabilité de leurs systèmes. Pour des petites communes, ces campagnes pourraient s'avérer difficiles à coordonner. L'ARVr pourrait faire le relais auprès de mandataires externes pour en assurer une réalisation facilitée, le tout en coordination avec les outils proposés par le Canton
30	Convergence des actions	B	Collaboration avec le Service de la sécurité civile et militaire pour la mise en place d'une cellule de réaction rapide en cas de cyberattaque	Canton: SSCM	Coordination pour la mise en place d'une cellule disponible 24/7 en cas de cyberattaque	Une cellule de réaction rapide en cas de cyberattaque est nécessaire et sera créée au niveau cantonal, via le service de la protection civile et militaire. Les Antennes pourraient être appelées à travailler dans des sous-groupes afin de s'assurer de la compatibilité communale d'une telle cellule. Les Antennes pourraient ensuite aider, avec la FCV, à communiquer les procédures établies aux Communes Valaisannes



31	Convergence des actions	C	Représentation des besoins communaux dans la mise en œuvre d'un HELPDESK 24/7 pour le portail citoyen / entreprises	Canton: SAN	Coordination / soutien	Le Canton sera responsable de la mise en œuvre d'un portail citoyens / entreprises (si la Lcyber est adoptée). Il s'agira dès lors d'avoir un service de soutien 24/7 pour les communes et les citoyens. Les Antennes pourraient coordonner les besoins de terrain avec le Canton pour cette tâche spécifique
32	Convergence des actions	C	Coordination avec le Canton, la Fédération des Communes Valaisannes et la RWO sur les aspects juridiques liés à la digitalisation	Canton: SAN / FCV	Coordination active et informations aux communes en collaboration avec la FCV	De nombreux acteurs sont présents autour des communes et la Fédération des Communes Valaisannes en est le plus important. Il sera vital de régulièrement se coordonner avec eux, notamment sur les questions législatives, afin d'extraire le maximum de valeur de leurs connaissances et des compétences opérationnelles des Antennes
33	Convergence des actions	C	Facilitation de mise en place de projets communaux / cantonaux liés aux nouvelles technologies	«Canton: SAN / Académique / ARVr / Communes»	Proposition de projets pilotes selon les besoins communaux et les nouvelles technologies à disposition	Étant donné l'évolution rapide des technologies de l'information, nombre d'initiatives pourront être prises afin d'améliorer le quotidien des communes et les services fournis à la population. Citons notamment les domaines de l'intelligence artificielle, de la blockchain ou des bots. L'ARVr agirait comme intermédiaire entre les acteurs de terrain et les développements académiques / privés, notamment via son spécialiste en données

Axe: «Valorisation des données» (mesures déjà appliquées – comprises dans les budgets «gouvernance numérique» validés en 2021 et 2022)						
34	Valorisation des données	A	Concevoir et entretenir une plateforme numérique pour faciliter l'accès aux planifications et mesures territoriales (SmarTer)	Agglos / Prestataires externes	Plateforme online accessible par les différentes entités publiques avec des accès différenciés	Le besoin est né d'un meilleur suivi des mesures d'agglomération. Ce besoin s'est ensuite étendu aux Plans Directeurs intercommunaux et à d'autres thématiques territoriales. La plateforme «SmarTer» a été développée par l'ARVr en 2021 / 2022 et pourra servir de base à d'autres services, selon les besoins communaux
35	Valorisation des données	A	Développement de sous-zones statistiques (échelle quartier ou village) permettant une granularité décisionnelle plus fine qu'actuellement	Canton: OCSP / ARVr / prestataires externes	Nouveau maillage territorial correspondant aux besoins décisionnels communaux	Actuellement, la majorité des données statistiques sont fournies à une échelle communale, alors que beaucoup de données existent à l'échelle de l'adresse individuelle. Il s'agirait de définir une couche intermédiaire permettant de respecter la LIPDA (anonymisation), mais également d'apporter une plus-value décisionnelle
36	Accompagnements spécifiques	B	Soutenir les communes dans la valorisation de leurs données	Canton: OCSP / OFS / Académique	Conseil sur demande	La donnée est omniprésente, mais toujours peu valorisée par les communes pour la prise de décision quotidienne. La présence d'un spécialiste de la donnée (data scientist) au sein de l'ARVr permet une expertise en la matière et un partage d'informations au service des communes
37	Valorisation des données	C	Développement d'indicateurs politiques courants	Communes / consultant	Liste d'indicateurs pertinents et calculables avec les données disponibles	Les données statistiques sont multiples et parfois illisibles. Il s'agirait de développer les indicateurs les plus courants / utiles pour la vie politique et de les agréger à une échelle adéquate afin de favoriser la prise de décision politique, respectivement technique
38	Valorisation des données	C	Développement d'un cockpit communal de base, permettant de visualiser les données sélectionnées et les indicateurs retenus	Canton: OCSP / SEFH / BlueArk / etc.	Visualisation statistique des indicateurs retenus, possiblement à une échelle de quartier	Plusieurs communes sont demandeuses de cockpits décisionnels afin de suivre le développement, respectivement les besoins de leurs communes. Il ne ferait aucun sens que chaque commune doive développer son propre système. Un cockpit de base pourrait être proposé par l'ARVr avec des données dépendant du login

***Priorités :**

A Quickwins – objectif automne / hiver 2022

B Moyen terme – objectif été 2023

C Continu ou long terme – à définir



ANTENNE RÉGION VALAIS ROMAND

PARTAGE D'INFORMATIONS :

- Mise à disposition d'une plateforme d'intelligence collective (*accès facilité à l'information*);
- Information sur les initiatives digitales ;
- Partage de bonnes pratiques ;
- Guides et fiches spécifiques (*nommage, cybersécurité, sauvegardes, LIPDA, social, etc.*).

ACCOMPAGNEMENTS SPÉCIFIQUES :

- Veille technologique et expertise neutre ;
- Soutien à l'organisation de formations ciblées ;
- Accompagnement dans l'adoption de prestations conjointes.

CONVERGENCE DES ACTIONS :

- Gestion d'un COTECH et mise à jour des mesures prioritaires ;
- Relais auprès du Canton des besoins et visions des communes ;
- Soutien aux communes à la mise en œuvre de la stratégie cantonale.

VALORISATION DE LA DONNÉE :

- Compétences centralisées en science des données ;
- Valorisation de l'open data ;
- Partage d'indicateurs spécifiques ;
- SmarTer (*interface numérique*).

MISSIONS DIGITALES MAJEURES INCOMBANT AUX COMMUNES



Stratégie numérique & responsabilités internes



Gestion technique & applications métiers



Aspects sociétaux & applications transversales



Relations avec citoyen.ne.s & autres niveaux étatiques

AUTRES ACTEURS PERTINENTS

- Fédération des communes valaisannes (FCV) ;
- Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG (RWO) ;
- Administration numérique suisse ;
- Milieu académique (HES-SO / EPFL / Universités, etc.) ;
- eGov innovation center ;
- Conférence latine des directeurs du numérique ;
- Etc.

PRESTATAIRES IT

- Expertise technique et référent pour les communes (*soutien direct*) ;
- Proposition et mise en place d'outils métier (*GED, ERP, etc.*) ;
- Gestion des sauvegardes ;
- Soutien en cybersécurité ;
- Etc.

CANTON DU VALAIS

- Gestion d'une cellule « cybersécurité » ;
- Offre de formations « cybersécurité » ;
- Architecture et services de base nécessaires pour les prestations numériques ;
- Prestations conjointes entre les différents niveaux institutionnels ;
- Base légale, gouvernance, organisation et financement pour la transformation numérique des services publics ;
- Gestion et valorisation de la donnée numérique (*tout au long du cycle de vie*) ;
- Promotion des prestations numériques.



ANTENNE
RÉGION VALAIS ROMAND

